بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد الطالب:
فهيد بن علي السهلي

إشراف الدكتور:
محمد علي عاشور

٢٠٠٥ / ٢٠٠٦

مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد

فهيد علي السهلي

بكالوريوس أصول دين / جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٠٠

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

وافق عليها

د. محمد علي عاشور.......................... مشرفاً رئيساً

أ. د. صالحة محي الدين سنقر.......................... عضواً

د. أمل عبدالله خصاونة.......................... عضواً

د. صالح ناصر عليمات.......................... عضواً

٢٠٠٦/٢٠٠٥

الإهداء

إلى والديّ كما ربياني صغيراً، براً واحسانا

إلى من أرى في كلماتهم حماساً يبث في أعماقي كل الأماني

إخوتي ....وأخواتي الأعزاء

إلى من سطروا بعونهم أجمل سطور الحياة

إلى أساتذتي ...... وأصدقائي .... وأحبائي

إلى المؤمنين بأن طلب العلم فريضة ....

إلى الذين زوّدوا قطار علمي بدمعة أو ابتسامة ....

أهدي هذه الرسالة

الباحث

فهيد السهلي

شكـــر وتقديـــر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسوله الأمين. خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

بعد أن من الله تعالى علي بإكمال هذه الدراسة، يطيب لي ويسعدني أن أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان إلى صاحب الجلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين المعظم ومن بعده شعبه الوفي شعب الأردن الشقيق لما وجدته أثناء دراستي من كرم الضيافة وحسن اللقاء، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل محمد عاشور على تفضله بقبول الإشـراف علـى هـذه الرسالة رغم مشاغله الكثيرة والذي لم يبخل علي بعلمه، ووقته وجهده.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من الأستاذة الدكتورة صالحة سنقر، والدكتور صالح عليمات والدكتورة أمل خصاونة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، مثمناً لهم كل التوجيهات والإرشادات التي أثرت هذه الرسالة.

الباحث

فهيد السهلي

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

السهلي، فهيد (2006). مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (المشرف: الدكتور محمد عاشور).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية لمهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- ما المهمات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لمهماتهم عن درجة تقدير المعلمين لها؟

وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المعلمين بلغ عددهم (165) معلماً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (540) معلماً. كما بلغ عدد المديرين (30) مديراً، وهم يمثلون مجتمع المديرين في المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية.

كما قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة تكونت من (41) فقرة بعد التحقق من صدقها وثباتها، وقد توزعت فقرات هذه الاستبانة على ثلاثة مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن درجة ممارسة المديرين لمهماتهم في المجال الفني جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة (كبيرة جداً) من وجهة نظر المديرين، وبدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين. وجاء المجال الاجتماعي في المرتبة الثانية، وضمن درجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المديرين والمعلمين. في حين أن المجال الإداري جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية لمهماتهم تعزى للمسمى الوظيفي ولصالح المديرين مقارنة بالمعلمين.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات:

- العمل على زيادة فاعلية ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية لمهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية.
- إجراء دراسات مستقبلية حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة والابتدائية لمهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية في منطقة حفر الباطن التعليمية.
- عقد دورات تدريبية من قبل وزارة التربية للمديرين تركز على تثقيفهم وتدريبهم على المهمات اللازمة لمديري المدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: مهمات المدير، مدير مدرسة ثانوية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تحتل الإدارة مكانة بارزة في المجتمعات البشرية، وذلك نظراً لما تحققه من فوائد عديدة تعود على المجتمع، فمن خلال الإدارة يتطور المجتمع، ويواكب متغيرات العصر، وبالإدارة يتم حشد الطاقات، والإمكانات، والقدرات، وحثها على الإبداع والابتكار؛ لا سيما وأن العصر الذي نعيشه أصبح عصر المعرفة والتكنولوجيا الذي يتطلب إدارات فاعلة.

وتعد الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني، والتي ترتبط بحياة كل فرد وكل مجموعة، وتعالج جانباً من أهم الجوانب في الحياة المعاصرة المتطورة، كما أن الإدارة تشكل الثروة الفعلية في أية دولة من الدول التي تعمل على تطوير الكوادر والمهارات الإدارية، وإن النتائج التي تتقدم بها الجهود الجماعية تتوقف على درجة فعالية العمل الإداري وقدرته ومدى تأثيره (الخير وآخرون، ٢٠٠٤، ٣٨).

وتشكل الإدارة حجر الزاوية والأساس في بناء وتطوير أي مجتمع من المجتمعات، وأي مؤسسة من المؤسسات. والإدارة الناجحة هي التي تعمل على

تجنب الإهدار والفوضى والاضطراب، كما أنها تعمل على الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة. كما تشكل الإدارة نشاطاً إنسانياً منظماً يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية، واجتماعية، وسياسية (محمود،٢٠٠٣، ٥٥).

وتُعد الإدارة المدرسية من الركائز الأساسية في العملية التربوية، حيث أنها تهدف إلى تنظيم جميع عناصر العملية التربوية، وتوجيهها بغية تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة في تحسين نوعية الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للطلبة، لذا فإن مسؤولية مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملاً، وإدراك حاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي (عطيوي، ٢٠٠١، ١٦٤).

ويقصد بالإدارة المدرسية مجموع الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة فيها (الصريصري والعارف، ٢٠٠٣، ٦٣).

وتمثل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة، وهي أي الإدارة المدرسية جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق

الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية صحيحة وعلى أساس سليم (عطوي، ٢٠٠١).

والإدارة المدرسية ينظر إليها على أنها هي الجهة المسئولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية، واختيار الأساتذة، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة، لكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة (مساد، ٢٠٠٥، ٢٥-٢٦).

وتحتاج الإدارة المدرسية الفعالة إلى قيادة رشيدة واعية يمارسها مدير فعال قادر على ممارسة علاقات إنسانية طيبة، وتهيئة جو مناسب للعمل الدراسي، وظروف اجتماعية مناسبة في بيئة العمل والقيادة الفعالة أيضاً هي التي تشجع وتساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدى المعلمين والطلاب، وهي التي تساهم في تنمية القدرة عند المعلمين والتلاميذ على التقويم الذاتي والاتجاه نحو الموضوعية والتفكير العلمي السليم في معالجة القضايا والمشكلات داخل وخارج المدرسة. ومن خصائص الإدارة المدرسية الفعالة أنها هادفة واجتماعية وايجابية وإنسانية (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣، ٥٣).

ويعتبر مدير المدرسة الإداري الأول في مدرسته وهو المسؤول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية بالتعاون مع موجه القسم ويقوم بالمشاركة في متابعة

تنفيذ توجيهات موجهي المواد وهو مسؤول أمام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية وإتباع الخطط والمناهج واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة، كما أن المدير يمثل السلطة التنفيذية في مدرسته في نطاق اختصاصاته (البدري،٢٠٠٥، ٥٣).

وتتعدد أهداف الإدارة المدرسية لتشمل العمل على تسيير شؤون المدرسة، والمحافظة على النظام، وتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نمو التلاميذ، وتنظيم وتنسيق الأعمال الإدارية والفنية في المدرسة، إضافة إلى توفير الجو القائم على مبدأ العلاقات الإنسانية، والاهتمام بوضع الخطط اللازمة للمدرسة، والإشراف العام على تنفيذ الأعمال المدرسية (الصريصري والعارف،٢٠٠٣، ٦٣-٦٤).

إن إحاطة مدير المدرسة بمهام وظيفته يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وإن من أبرز مهام مدير المدرسية إعداد الخطط الإدارية السنوية، وخطة التشكيلات المدرسية، والعناية بشؤون الطلبة، وإعداد برامج الدروس الأسبوعية وبرامج الامتحانات المدرسية. إضافة إلى توثيق الصلات مع المجتمع المحلي (عطيوي، ٢٠٠٤، ٣٩).

وإن نجاح مدير المدرسة في مهامه يعتمد على النمو الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته، ونموه المهني، ووعي المدير بخطورة المهام الملقاة عليه، وميله

للتجديد والتطوير والإبداع، إضافة إلى قدرته على تنفيذ المهام والقرارات ومتابعتها وتقويمها بالمثابرة ووضع الحلول المناسبة (الدويك وآخرون، ١٩٩٨، ٩٩-١٠٠).

ولكي يقوم مدير المدرسة بمسؤولياته التربوية والفنية والقيادية فإنه لا بُد من تنمية خبراته، وكفاياته التربوية والاتجاهات الثقافية والعلمية من خلال حضور الندوات والمحاضرات، وحضور المؤتمرات. ولا بد له من دراسة مراحل التعليم المختلفة، والتعرف على الطرق الحديثة في التدريس. كما لا بد لمدير المدرسة من الاطلاع على نظم التعليم في الخارج والتطور العالمي الحديث (أحمد، ١٩٩٥).

مشكلة الدراسة:

يُعد مدير المدرسة من أبرز المدخلات التي يرتكز عليها النظام التربوي في تحقيق أهدافه المنشودة. وإن إحاطة مدير المدرسة بمهام وظيفته يُسهم ذلك في تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وتتعدد المهام التي تقع على كاهل مدير المدرسة، فهناك المهام الإدارية، والمهام الفنية، والمهام الاجتماعية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف على المهامات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- ما يمكن أن تكشفه عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية والفنية والاجتماعية في منطقة حفر الباطن التعليمية.
- تفيد المدراء أنفسهم في التعرف على جوانب القصور في ممارستهم للمهام الموكولة إليهم.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عند السؤالين الآتيين:

- ما المهمات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
- هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لمهماتهم عن درجة تقدير المعلمين لها؟

حدود الدراسة:

- تقتصر هذه الدراسة على المهام الإدارية والفنية والاجتماعية.
- تتحدد الدراسة مكانياً بمنطقة حفر الباطن التعليمية.

تعريف المصطلحات:

مهمات مدير المدرسة: هي مجموعة الأعمال الموكولة لمدير المدرسة، والتي يتطلب منه القيام بممارستها في مدرسته، والتي تتعلق بالجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية، وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

المهام الإدارية: هي مجموعة المهام التي يمارسها المديرون المتعلقة بشؤون الطلبة والاجتماعات، والأبنية ودوام المعلمين وتقاس بدرجة استجابة أفراد الدراسة على فقرات المجال الإداري.

المهام الفنية: هي مجموعة المهام المتعلقة بالوسائل والأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله، ومعالجة المواقف التي يصادفها والتي تتطلب من المدير قدراً من المعلومات والأصول العلمية. وتقاس بدرجة استجابة أفراد الدراسة على فقرات مجال المهام الفنية.

المهام الاجتماعية: هي مجموعة المهام التي يستطيع من خلالها مدير المدرسة التعامل بنجاح مع الطلبة والمعلمين وأولياء الأمور ومع المجتمع المحلي. وتقاس بدرجة استجابة أفراد الدراسة على فقرات المجال الاجتماعي.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على جزئين رئيسين هما: الأدب النظري، والدراسات السابقة؛ أما الأدب النظري فسوف يتناول المهام التي تقع على عاتق مدير المدرسة، والمتمثلة بالمهام الإدارية، والمهام الفنية، والمهام الاجتماعية. في حين أن الجزء الثاني سوف يتضمن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالمهام المتعلقة بمدير المدرسة.

أولاً: الأدب النظري.

تشكل الإدارة المدرسية الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاءه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً ايجابياً وفق سياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة. وذلك رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام (حسين،٢٠٠٤، ١٩).

وتتعدد مهارات مدير المدرسة لتشمل ما يلي:

أولاً: المهارات الإدارية:

ومن أهم هذه المهارات ما يتعلق بالأمور التالية:

١. الإلمام الجيد بأبعاد ونماذج العملية التعليمية والتربوية المختلفة من مدخلات ومخرجات وعلاقات بعضها ببعض.

٢. الإدراك الجيد والتصور الأفضل للآراء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية من جهة، وبعناصر العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم،...الخ) من جهة أخرى والعلاقة الارتباطية فيما بينها.

٣. أن يتوافر لديه الخيال المبدع اللازم لتكوين فكرة سليمة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة، بحيث تتضمن جميع مكوناتها، وعناصرها (البشرية والمادية)، وجميع مشكلاتها، والطرق المختلفة لتطويرها في الوقت الراهن ومستقبلاً، وفي ظل الموارد المتاحة والقيود المختلفة التي تحيط بالمنظمة (دياب، ٢٠٠١، ١٨٩ - ١٩٠).

٤. القدرة على تفهم العاملين بالمدرسة والتعامل معهم وتوجيه وتنسيق مجهوداتهم، والقدرة على إدارة المدارس.

٥. القدرة على تنمية روح الجماعة بين جميع الأفراد داخل المدرسة، والقدرة على اتخاذ القرار في المواقف التي تستدعي ذلك.

٦. الاهتمام بالاطلاع والقراءة بكل ما من شأنه تطوير للقـدرات التـصورية والثقافية والفكرية، وما يستجد من أساليب وطرق تربوية وتعليمية؛ وهذا ما نسميه بالثقافة التربوية أو النمو المعرفي.

٧. الكفاءة الإدارية شرط أساسي لمدير المدرسة الناجح وذلـك عـن طريـق الصفات والقدرات التي يمتلكها مدير المدرسة، والتي يمكن نقلها للعناصـر البشرية داخل المدرسة عن طريق التعليم والتدريب وحسن القيادة.

٨. تجنب الخطأ الناتج عن الارتجال وترك الأمور للصدف.

٩. تنسيق الجهود داخل المدرسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

١٠. القدرة على الابتكار والتجديد (الصريصري والعارف، ٢٠٠٣، ٨٢ -٨٣).

ويشير البدري (٢٠٠٥، ٥٣-٥٤) إلى أن مهام المدير الإدارية تتمثل فيمـا يلي:

١. المهام المتعلقة بشؤون التلاميذ:

قبول التلاميذ المستجدين والمحولين، وإعادة القيد في حدود القواعد المقررة والإعفاء من الرسوم في حدود التعليمات، وتأديب التلاميـذ وإعطـاء الـشهادات الخاصة بالتلاميذ والإحصائيات الشهرية والنشاط المدرسي.

٢. **المهام المتعلقة بشؤون العاملين:**

توجيه نظر المرؤوسين واثبات ذلك بملفاتهم الفرعية بالمدرسة، والموافقة على الإجراءات واقتراح نقلهم ووضع التقارير السرية عنهم، والإشراف على أعمال الموظفين والعمال والمدرسين.

٣. **المهام المتعلقة بشؤون الحسابات:**

مراجعة واعتماد السلف المستديمة والمؤقتة، وحسابات الرسوم المدرسية والتأمينات المقررة، وكشوفات الرواتب والمكافآت وكل ما يتعلق بمجال الحسابات بالمدرسة.

٤. **المهام المتعلقة بشؤون التوريدات:**

تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات واعتماد أعمالها، والتجهيزات اللازمة للمدرسة.

٥. **المهام المتعلقة بشؤون التغذية:**

الإشراف على التغذية في حدود التنظيمات وتوقيع الغرامات على المتعهدين المخالفين لشروط التوريد.

ثانياً: المهمات الفنية:

إن دور المدير له أهمية كبيرة في تحقيق البرامج التعليمية في مدرسته، ويمكن أن يكون هذا الدور فاعلاً عن طريق الاعتناء بكل مجال له اتصال مباشر

أو غير مباشر بالعملية التربوية، كما أنه هو القائد والمرشد لكل تطوير في المدرسة، كما أنه يجب أن يمتلك من المهارات والقدرات الشخصية والفنية ما تؤهله لقيادة الجماعة وتجعله عنصراً فعالاً في توطيد العلاقات القائمة بين أفرادها، وأن يتصف بقدرة جيدة على التنظيم، وتشجيع العمل التعاوني. وأن يحدد مسؤوليات جميع العاملين معه في المدرسة، وأن ينسق بين أعمالهم بطريقة تضمن السير لتحقيق أهداف المدرسة وأن يخصص وقتاً كافياً من عمله لتقييم العمل والنشاط في المدرسة تمهيداً لتحسينه باستمرار (الابراهيم، ٢٠٠٢، ١٦٤).

وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله ومعالجة المواقف التي يصادفها. وتتطلب المهارات الفنية توفر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وهكذا ترتبط المهارات الفنية بالجانب العملي في الإدارة وما تستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية. ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية مثل: تخطيط العملية التعليمية ورسم السياسة العامة وإعداد الميزانية وتقدير التكلفة ووضع نظام جيد للبحوث التربوية والتجديد التربوي وتطوير العملية التربوية في مجالاتها المختلفة، وهي كلها أمور تتطلب المهارات الفنية من جانب مدير المدرسة. وتنمية هذه المهارات هي مسؤولية مشتركة بين رجل الإدارة التعليمية نفسه والسلطات التعليمية. فعلى مدير المدرسة أن يعمل

باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه، بتعميق الجانب العملي للعملية الإدارية وزيادة مهاراته المعرفية الإدارية باستمرار، وهو ما يسمى بالتدريب الذاتي أو النمو المهني الذاتي، وبالوقت نفسه ينبغي أن تضع السلطات التعليمية برنامجاً فعالاً يساعد مدير المدرسة على النمو المهني في مجال عمله أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة (مرسي،٢٠٠١، ١٠٣-١٠٤).

وتقوم المهام الفنية على رفع مستوى العملية التربوية بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة، والإشراف على نواحي النشاط المختلفة وعلى برامج التوجيه. وتقويم وتوجيه المدرسين الأوائل وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات، والإشراف على تنفيذها ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور. ويباشر عقد المؤتمرات المحلية وهو المتحدث باسم المدرسة في الحي والمنطقة والهيئات الرسمية (مساد،٢٠٠٥، ٣٣).

ثالثاً: المهمات الاجتماعية:

تتعلق المهمات الاجتماعية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، والمهمات الاجتماعية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحة بالإدارة المدرسية؛ نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة وما يرتبط بذلك

من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم. والمهمات الاجتماعية ألزم ما تكون لمدير المدرسة، ويجب أن يكون حظه منها كبيراً. ويمكن لمدير المدرسة أن ينمي مهاراته الإنسانية، بزيادة معرفته عنها وباطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المدرسة بالمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والتلاميذ لا في الذكاء فحسب بل وفي القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء، وعلى مدير المدرسة أن ينمي المهارات الإنسانية الخاصة به، وألا يعتمد على غيره من الناس في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف المختلفة. وأن يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم وبالتلميح أو التصريح، وأن ينمي قدراته على الاتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وأداءه إليهم (أسعد، ٢٠٠٥، ٥٠ - ٥١).

وقد بيّن (عطيوي، ٢٠٠١، ١٩٢ - ١٩٣) مجموعة من المهارات الإنسانية منها ما يلي:

- مهارة التحدث والتعبير بأسلوب طيب ومؤثر أمام الآخرين.
- مهارة التحكم في الانفعالات خلال الحديث والمناقشات.
- مهارة الاتصال بالآخرين مع إمكانية التأثير عليهم وتحفيزهم على انجاز الأهداف المطلوبة.

- مهارة إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء بين أفراد الجماعة.
- مهارة العدل والمساواة بين الأفراد، على الرغم من وجود الفروق الفردية بينهم.
- مهارة العمل على إيجاد أنماط التفاعل المستمر بين الأفراد خلال العملية التربوية.
- مهارة المشاركة في الحوار الجماعي في أثناء المناقشات والاجتماعات والمجالس المختلفة ولا بد أن يتمتع رجل الإدارة بمهارة عرض الآراء والأفكار والقضايا والبرامج المختلفة بأساليب واضحة وكلمات مقنعة للآخرين.

وتشير وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية (٢٠٠٠) إلى أن أبرز مهام مدير المدرسة هي:

١. الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابها وفقاً لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.

٢. تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.

٣. متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام؛ مثل: (المصلى، والمعامل والمختبرات، ومركز مصادر التعلم، والمقصف المدرسي وقاعات النشاط، والأفنية والملاعب، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها...) وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.

٤. اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منتسبي المدرسة وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

٥. الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم.

٦. تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.

٧. الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها، وتقويم آثارها على أدائه، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

٨. التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيـارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة في دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

٩. تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام فـي تحقيق أهداف المدرسة.

١٠. توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنـائهم ومواصلة إشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهم ومسـتوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه ابناؤهم من مشكلات.

١١. تفعيل المجالس المدرسية وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المدرسـة لمناقـشة الجوانب التربوية والتنظيمية، وضمان قيام كل فرد بمسؤولياته على الوجه المطلوب، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.

١٢. المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق مـا تـراه إدارة التعليم أو المشرف التربوي المختص.

١٣. اطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الـصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبهـا؛ وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

١٤. الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.

١٥. الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.

١٦. الإشراف على أعمال الاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.

١٧. الإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منتسبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.

١٨. تفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها. وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة في إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.

١٩. المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها.

٢٠. تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم انجازه خلال العام. إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة، وفي المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة.

يشتمل هذا الجزء على أبرز الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمهام مدير المدرسة في الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية، ونظراً لتداخل المهام مع بعضها فإن الباحث قام بعرض الدراسات السابقة دون تقسيمها إلى مجالات، إضافة إلى أنه لم يتم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودارسات أجنبية، بل تم عرضها كما يلي:

قام حمادنه (١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى الكشف عن ممارسة مديري المدارس الثانوية لوظائفهم الإدارية، ومدى توافر مجالات العملية الإدارية لديهم، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارساتهم للوظائف الإدارية، وعلاقتها ببعض متغيرات الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (٤٨٥) معلماً ومعلمة موزعين على المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة، في الأردن.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة معتمداً على ما جاء في توصيات المؤتمر الوطني للتطوير التربوي للعام (١٩٨٧) حول المهام الوظيفية لمدير المدرسة. وقد تكونت الاستبانة من (٥٤) فقرة، توزعت على خمس مجالات هي: الشؤون الإدارية، والشؤون الفنية، والشؤون الطلابية، وشؤون المجتمع المحلي، والبناء المدرسي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يركزون في أعمالهم على مجالات الشؤون الإدارية وخططهم المستقبلية أكثر من تركيزهم على مجالات الشؤون الفنية وخدمة المجتمع.
- أن ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم ذات الصلة بالجانب الفني كانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى.
- وجود فروق دالة إحصائياً للخبرة على ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم الفنية والإدارية وخططهم المستقبلية ولصالح ذوي الخبرة (٦-١٠) سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم الفنية والإدارية وخططهم المستقبلية تعزى لمتغير الجنس.

كما قام العزيزي (Al-Azizi, 1975) بدراسة بعنوان "وصف وظائف مدير المدرسة الإلزامية من وجهة نظر المديرين المشرفين التربويين ومديري التربية في الأردن"، استهدفت وصفاً لوظائف مدير المدرسة الإلزامية من وجهة نظر المديرين المشرفين التربويين ومديري التربية، وخلصت نتائجها إلى تصنيف وظائف المدير ضمن المجالات التالية: الواجبات المكتبية، والإشراف على التعليم والنظام، والمسؤوليات الإدارية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، والقيادة التربوية، وتحسين المنهاج والتعليم، إن المديرين يبدون اهتماماً كبيراً بالأعمال المكتبية والإدارية على حساب الممارسات التعليمية كالاهتمام بتطوير البرامج التعليمية والاهتمام بالمجتمع المحلي، وتوجيه التلاميذ.

وفي دراسة قام بها بينويج (Biniweucz,1990) حول تصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية في ولاية لينوى للكفايات المهنية من حيث درجة الأهمية ومستوى استمرار التطور المهني ونظام التقديم المفضل للتدريب المستمر، حيث أشارت النتائج إلى أن (٥٠%) من أصل (٢١٠) مشترك اعتبروا مجال العلاقات الشخصية والاتصال والتعليم وتطوير العاملين والمنهج والمناخ المدرسي والأفراد واتخاذ القرار هي التي لها الأهمية الأكبر. وأشار أغلبية المشاركين إلى أن التطور المهني يجب أن يستمر تطبيقه كما يفضل الأغلبية حلقات أو ورشات العمل لمواصلة تطويرهم.

وأجرى درادكة (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. كما هدفت إلى معرفة مدى اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف جنس المعلم، وتخصصه، وسنوات الخبرة الوظيفية، وتفاعلاتها الثنائية. ولتحقيق هذا الغرض تم بناء وتطوير استبانة مكونة من (٤٩) فقرة موزعة في أربعة مجالات هي: الأنشطة العامة، والأنشطة المعرفية، والأنشطة الاجتماعية، والأنشطة الرياضية، وقام بالتحقق من صدقها وثباتها وطبقت على عينة مكونة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن معظم تقديرات معلمي المدارس الثانوية حول دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية جاءت متوسطة على المقياس ككل، وعلى المجالات الفرعية حيث جاءت (٦) ممارسات بتقدير عالي جداً، وجاءت (١٣) ممارسة بتقدير عالٍ، وجاءت (١٢) ممارسة بتقدير متوسط، وجاءت (١٦) ممارسة بتقدير منخفض، وجاءت فقرتان بتقدير منخفض جداً، وكما أشارت النتائج أيضاً إلى تباين هذا الدور في المجالات المختلفة كان أكثرها وضوحاً في مجال الأنشطة الاجتماعية، ثم تلاه مجال الأنشطة العامة، ثم مجال الأنشطة المعرفية، ثم مجال الأنشطة الرياضية. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف في تقديرات المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

وقام النجار (Al-Naggar,1990) بدراسة للكفايات والمهارات الضرورية لمديري المدارس والمشرفين في اليمن الشمالي من وجهة نظر مديري التربية والمشرفين ومديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية، وتحديد الإجراءات الأكثر فاعلية لاكتساب تلك المهارات والكفايات تألفت العينة من ثمانية مديري تربية، وسبعة وستين مشرفاً، واثنين وستين مدير مدرسة ثانوية، وثمانية وخمسين مدير مدرسة اعدادية، وخمسة وستين مدير مدرسة ابتدائية، وطور الباحث استبانة تألفت من جزأين يحتوي الجزء الأول على أسئلة عن المعلومات الديموغرافية العامة، وأما الآخر فيحتوي على عشرة كفايات هي: كفايات المنهج المدرسي المنتظم، ونظام الإدارة التعليمية، ونظام التقويم وتطوير الأفراد، وتخصيص المصادر، واستخدام الأبحاث، وبرنامج تحسين المناخ المدرسي، والمهارات والنظريات الأساسية، والاتصال، وعلاقات المدرسة مع المجتمع، وإدارة الطلبة.

حيث توصلت الدراسة إلى أن كل الكفايات اعتبرت مهمة من قبل المشاركين ويجب توافرها في مديري المدارس والمشرفين، وأن الوسيلة الأفضل لإكساب الكفايات والمهارات هي دمجها وإعدادها قبل وأثناء الخدمة.

وأجرى لاريلتال (Larryltal, 1979) دراسة حول معرفة المهارات الإدارية وأيها أكثر ممارسة وتركيزاً عند مديري المدارس في أمريكا وذلك من وجهة نظر المعلمين، كشفت نتائجها أن مديري المدارس يركزون في أعمالهم

على المهمات الإدارية التالية: تطوير التعليم والمنهاج، والإشراف على شؤون الطلاب، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع، وإن المهمات المتعلقة بالإشراف على شؤون المعلمين والأعمال الإدارية المالية والأثاث المدرسي والخدمات لا تحظ باهتمام كبير من قبلهم، بالإضافة إلى تركيز مديري المدارس يتجه نحو شؤون الطلاب أكثر من المهمات الأخرى.

وفي دراسة مريحيل (٢٠٠٣) التي هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تفعيل الأنشطة الطلابية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٤٤) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: مجال التخطيط، ومجال المشكلات والصعوبات، ومجال الإمكانات والتسهيلات، ومجال الحوافز، ومجال المتابعة والتقويم.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في محافظة القريات، والبالغ عددهم (١٠٨٨) معلماً للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٣) معلماً تم اخذهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وشكلت ما نسبته (٤٢%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان دور مدير المدرسة في تفعيل الأنشطة المدرسية في محافظة القريات بدرجة متوسطة، وذلك يعود إلى المهمات الرسمية والمسؤوليات الواسعة

الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وكون أن الأنشطة المدرسية تمتاز بالسعة والتنوع والتي قد لا تعطيه المجال الكافي لتفعيل النشاطات المدرسية.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أجرى دوجلاس وجونسون (Douglas & Johnson,1986) دراسة هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس وأعضاء مجالسها والمشرفين عليها في مدارس ولاية كانساس (Kansas) الأمريكية من خلال التركيز على احتياجات الانجاز الوظيفي والمهارات المرتبطة بها. وتألفت عينة الدراسة من (٩١٢) فرداً (ذكوراً وإناثاً) تم اختيارهم عشوائياً من مختلف مدارس الولاية، يمثلون المرحلتين الثانوية والابتدائية تم استخدام استبانة مكونة من (١٢) نشاطاً إدارياً أهمها تطوير المناهج، الإشراف التعليمي، تقويم البرامج، المناخ المدرسي، تطوير الميزانية، الأنشطة الطلابية، العلاقة مع المجتمع المحلي، التسهيلات الإدارية، تطوير الموظفين، و(١٦) بعداً مهارياً سلوكياً من أهمها تحليل المشكلات، القدرة التنظيمية الدوافع الشخصية، القيم التربوية، الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي، إدارة الصراعات – المخاطر – الإبداع) وتوصلت الدراسة فيما يتعلق بمديري المدارس إلى النتائج التالية:

١. اعتبرت جميع المهارات الواردة في الدراسة احتياجات تدريبية لمديري المدارس.

٢. اعتبرت الاحتياجات التالية بحاجة إلى تحسين عند مستوى المدارس وهي (القدرة التنظيمية، الاتصال الشفهي، إدارة الصراعات، تحمل الضغوط، الإبداع).

٣. اعتبرت المجالات التالية مجالات هامة جداً وبحاجة إلى تركيز أكبر عليها في البرامج التدريبية وهي (تطوير المناهج، تطوير الموظفين، التقويم العام، الإشراف التعليمي، التخطيط طويل المدى، اختيار الموظفين، تقويم البرامج).

وقامت حجازي (٢٠٠٢) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمناطق اربد الأولى، واربد الثانية، ولواء الرمثا، وبني كنانة في الأردن.

حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمناطق اربد الأولى واربد الثانية ولواء الرمثا وبني كنانة، وأولياء أمور الطلبة الأعضاء في مجالس الآباء والمعلمين في المديريات المذكورة. وقد بلغ مجتمع الدراسة (٥٢٠٣) معلماً ومعلمة وولي أمر (ذكر

وأنثى). وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) معلماً ومعلمة وولي أمر (ذكر وانثى) أي ما نسبته (١٠%) من عدد أفراد مجتمع الدراسة وتم اختيارهم بالطريقة.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تكونت من (٤٨) فقرة، توزعت على ثلاث مجالات هي: التعرف على إمكانات البيئة المحلية للمدرسة وحاجاتها واهتماماتها، وتنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي، والعمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة، ثم قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة وثباتها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك (١٣) دوراً يمارسها مدير المدرسة بدرجة كبيرة و(٣١) دوراً يمارسها بدرجة متوسطة و(٤) أدوار يمارسها بدرجة قليلة.
- تبين أن أهم المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دوره في خدمة المجتمع هو المجال الثالث "العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة"، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٥٢). أما أقل المجالات التي يمارس مدير المدرسة دوره فيها المجال الثاني "تنظيم برامج يمكن أن تقدمها المدرسة لخدمة المجتمع المحلي" وحصل على متوسط حسابي مقداره (٢,٨٠).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في خدمة المجتمع تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في خدمة المجتمع تعزى للمركز الوظيفي لصالح المعلم.

وأجرى ديو سنب (Dewsnup,1988) دراسة في أمريكا هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً يعملون في الإدارات التعليمية في يوكا واستخدم الباحث أداة مكونة من (١٩) مجالاً من بينها الاتصال والتقييم والتجهيز والشؤون المالية، والتخطيط وإدارة البرنامج والقوانين والأنظمة والتدريب والتوجيه وإدارة الاجتماعات والمنهاج والتعليم وبينت نتائج الدراسة إلى حاجة المديرين للتدريب في مجال إعداد التقارير أما المهارات الأقل حاجة للتدريب عليها من قبل المديرين، فكانت في المجالات التالية: الاتصالات والعمل باللجان وعلاقة المدرسة بالمجتمع وإدارة البرامج والأعمال المالية.

وقامت بيدس (١٩٩٥) بدراسة بعنوان " إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان" هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال الكشف عن طبيعة

المهمات والنشاطات التي يقومون بها، كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية. على كيفية إدارتهم وقت العمل الرسمي. وتكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة عمان، والبالغ عددهم (٩٤) مديراً، مثلت ما نسبته (٦٧%) من مجتمع الدراسة الأصلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة، بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة. وقد تكونت الاستبانة من (٤٨) فقرة توزعت على ثلاث مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الإنساني.

وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة مديري المدارس الثانوية ومديراتها تعزى لمتغير الجنس، ولصالح مديرات المدارس الثانوية الحكومية، كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابة المدراء والمديرات في كيفية إدارة الوقت تعزى إلى المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α = ٠,٠٥) بين متوسطات استجابة المدراء والمديرات تعزى إلى الخبرة الإدارية، وأن الاستجابة على معظم فقرات الاستجابة كانت بدرجة مرتفعة سواء كانت على مستوى مجالات الدراسة مجتمعة أم على أبعاد المجالات الفرعية باستثناء البعد المتّعلق بتفويض السلطة والصلاحيات

وتخطيط الوقت وتنظيمه، بالإضافة إلى المجال الإنساني، فقد كانت الإجابة متوسطة.

وفي دراسة صالح (٢٠٠١) حيث هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة، وذلك من خلال وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد في الأردن. وقد أجريت هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وهم مديرو ومديرات المدارس الثانوية في محافظة اربد والبالغ عددهم (١٦٣) مديراً وتم توزيع الاستبانات عليهم (١٥٠) استبانة أي ما نسبته (٩٢%)، وتضمنت الاستبانة ستة مجالات هي:

- تطوير تصور مستقبلي للعاملين في المدرسة.
- إيجاد إطار ثقافي موحد في المدرسة.
- توضيح الأهداف العامة للمدرسة.
- تحسين المناخ التنظيمي وزيادة الإنتاجية.
- توفير التقنيات التعليمية الحديثة.
- تقوية وزيادة التعاون والتفاهم مع المجتمع المحلي.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن معظم تقديرات مديري ومديرات المدارس الثانوية حول الدور التربوي المطلوب من مدير المدرسة الثانوية في مواجهة الاحتياجات التربوية لمدرسة المستقبل جاءت بدرجة متوسطة على المقياس ككل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة من (١-٥) سنوات.

وهدفت دراسة هاريسون (Harrison,1993) إلى تحديد الكفايات المعرفية والمهارات والعمليات الحاسمة لبرنامج إعداد المدير الكفؤ حيث استخدمت في هذه الدراسة تقنية دلفي للتعرف على أحكام مجموعة معينة. وقد تم تشكيل لجنتين من الخبراء في مجال الإدارة المدرسية،و من أساتذة الإدارة التربوية و فاشتملت الدراسة على إحدى وعشرين عبارة ارتبطت مع تصورات المديرين للكفايات الضرورية لتحقيق دور القيادة التعليمية.

أما الطريقة الثانية فكانت مقابلة هاتفية مع عشرين مديراً اختيروا بشكل عشوائي من الولاية وارتبطت أسئلة المقابلة مع الأسئلة البحثية.

وأظهرت النتائج أن مديري المدارس الثانوية التزموا بدور القيادة التعليمية من خلال الإجراءات المباشرة ومراقبة تفويض المهام إلى قادة المدارس المحليين وقادة المكاتب المدرسية والمعلمين. وقد وجدت ارتباطات قليلة بين الالتزام بالقيادة التعليمية ومتغيرات مستويات الإعداد المهني وسنوات الخبرة في الإدارة، وأن المديرين عبروا عن التزامهم بالقيادة المنهجية. وأما مستويات الإعداد المهني وسنوات الخبرة في الإدارة فقد كان الارتباط ضعيفاً مع تصورات المديرين لكفايات القيادة التعليمية.

أما دراسة اليحمدي (٢٠٠٣) فقد هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية التابعة لديوان البلاط السلطاني في عُمان لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على (٦) مجالات هي: مجال التخطيط، ومجال المنهاج، ومجال التقويم، ومجال الأنشطة والوسائل التعليمية، ومجال النمو المهني والعلمي للمعلمين، ومجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من المشرفين والمعلمين وعددهم (٢٩) مشرفاً ومعلماً ممن يدرسون في المعاهد الإسلامية التابعة لديوان البلاط السلطاني في سلطنة عُمان للعام الدراسي ٢٠٠٢/٢٠٠٣م.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أبرزها:

- أن مديري المعاهد يركزون بالدرجة الأولى على مجال العلاقة مع المعلمين والمجتمع المحلي، ويليه مجال المنهاج ثم التخطيط، في حين أن مجال الأنشطة والوسائل التعليمية احتل المرتبة الأخيرة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح تقديرات المعلمين.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقدير أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

وقامت الرمضان (٢٠٠٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في معالجة حالات التسرب في لواء الرمثا في الأردن من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في لواء الرمثا وعددهم (٨٠) مديراً ومديرة.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (٦٠) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي: الحالات التربوية، والحالات الاقتصادية، والحالات الاجتماعية، والحالات الثقافية، والحالات الصحية.

وكانت نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت استجابة عينة الدراسة أن أهم المجالات التي يمارس فيها مدير المدرسة دوره في معالجة حالات التسرب هي المجالات التربوية، حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٤,٢٧) وأقل مجال يمارس فيه مدير المدرسة دوره هو مجال الحالات الاجتماعية حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (٤,٠٤).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في استجابة عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في معالجة حالات التسرب تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
- توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) في استجابة عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في معالجة حالات التسرب تعزى للجنس في المجال الثالث والرابع لصالح الإناث.

وقام الصمادي (١٩٩٨) بدراسة هدفت إلى تقييم دور مدير المدرسة الريادية في ضوء توصيات برنامج التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين

التربويين، والمديرين، والمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الريادية، ومشرفي ومشرفات مديريات التربية والتعليم في المحافظات والألوية في الأردن، ومعلمي ومعلمات المدارس الريادية. حيث شمل (٩٦) مديراً ومديرة و(٤٣٥) مشرفاً تربوياً ومشرفة، و(٢٨٤٢) معلماً ومعلمة. وتم تقسيم عينة الدراسة إلى ثلاث فئات: شملت الفئة الأولى جميع مديري ومديرات المدارس الريادية، والفئة الثانية شملت عينة عشوائية مكونة من (٢٢٣) مشرفاً تربوياً ومشرفة، كما شملت الفئة الثالثة عينة عشوائية مكونة من (٥٦٩) معلماً ومعلمة. وبهذا تمثل عينة الدراسة بالنسبة لمديري ومديرات المدارس الريادية (١٠٠%)، وبالنسبة للمشرفين التربويين (٥٠%) أما بالنسبة للمعلمين والمعلمات فكانت (٢٠%).

وقد أظهرت نتائج اختبار (ت) لمدى التوافق بين تقديرات كل من المديرين والمعلمين والمشرفين التربويين على الأدوار المتعلقة بمدير المدرسة الريادية أن لجميع المجالات الستة التي تحوي جميع الممارسات لمدير المدرسة الريادية دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=٠,٠١) مما يعني أن جميع الفئات المستهدفة كانت مجمعة على أن الممارسات الواقعية التي يؤديها مدير المدرسة الريادية لا تتناسب والطموحات التي أفرزها برنامج التطوير التربوي.

كما أظهرت النتائج بالنسبة إلى مدى التوافق في ترتيب الأدوار لمدير المدرسة الريادية حسب درجة ممارستها فعلياً، وكما يجب أن تكون، وذلك حسب اعتقاد المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين أن غالبية الأدوار التي يجب أن يؤديها مدير المدرسة الريادية كانت ذات متوسط حسابي عالي نسبياً، تراوحت بين (٢,٩٤- ١,٧١) مما يعكس مستوى الطموحات المتواضعة لكل من المشرفين والمديرين والمعلمين لممارسة هذه الأدوار فعلياً.

ودلّت النتائج كذلك أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة الريادية فعلياً يعزى لمتغيري الدراسة: الوظيفة، والجنس ولا إلى التفاعل بينهما.

قام الرمحي (١٩٨٧) بدراسة بعنوان "مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم في فلسطين" حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٩) مديراً ومديرة و(٢١٤) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين يرون أنهم يمارسون الدورين الإداري والفني بدرجة مرتفعة، في حين أن المعلمين يرون أن ممارسة المديرين للدور الإداري أفضل من ممارستهم للدور الفني.

وفي الدراسة التي قام بها العمري (١٩٩٢) والتي هدفت إلى "تحديد دور مدير المدرسة الثانوية في الأردن من خلال التعرف على تصورات مدير التربية

والتعليم ومساعديهم والمشرفين التربويين"، وبيان ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف الخبرة والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢) مديراً ومساعداً و(١٢٣) مشرفاً. أظهرت نتائج الدراسة وجود اتفاق واضح بين تصورات أفراد عينة الدراسة على الأنماط السلوكية الممثلة لدور المدير، وأن أكثر الممارسات أهمية حسب تصورات أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة الثانوية هي التي تتعلق بمجال الشؤون الإدارية ثم مجال الشؤون الفنية يليها الشؤون الطلابية وأخيراً مجال المجتمع المحلي كما أظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α =٠,٠٥) تعزى إلى المركز الوظيفي، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

وفي دراسة قام بها المعشني (٢٠٠١) بعنوان "دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين"، حيث هدفت إلى معرفة آراء المعلمين في دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان. وقد تكونت عينة الدراسة من(٣٩٣) معلماً ومعلمة من مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار، واستخدم الباحث استبانة تكونت من (٥٤) فقرة موزعة على (٦) مجالات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في

تطوير الأنشطة المدرسية كانت كبيرة على مستوى المجال الأول وبدرجة متوسطة على بقية المجالات، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروقات دالة إحصائياً لـــدور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية يعزى لمتغير المؤهل العلمـــي ومتغير سنوات الخبرة.

كما قام جرادات (١٩٩٤) بدراسة بعنوان "الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة الأساسية في محافظة إربد في الأردن كما يراه المعلمـــون والمـــديرون أنفسهم"، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات للدور القيادي لمدير المدرسة الأساسية حسب تصورات المديرين هي التي تتعلق بمجال العلاقات بين المعلمـــين أنفسهم، ثم مجال العلاقات بين المدير والمعلمين، ويليها مجال العلاقات بين المدير وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخيراً مجال شؤون العمل المدرسي وسياسته، في حين كانت أكثر الممارسات للدور القيادي لمدير المدرسة حـــسب تـــصورات المعلمين هي التي تتعلق بمجال العلاقات بين المدير والمعلمين، ثم مجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم ويليها مجال العلاقات بين المدير وأولياء الأمـــور والمجتمـــع المحلي، وأخيراً مجال العمل الرسمي وسياسته.

وأجرى الموسى (١٩٩٥) دراسة بعنوان "دور مدير المدرسة في تحـــسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة"، في الأردن، وقـــد تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات مدارس لواء الكورة الثانوية الحكوميـــة،

وشملت (٢٠٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة مـن (٦٩) فقـرة موزعة على خمسة مجالات وهي: التخطيط، والمنهـاج، والوسـائل والأنـشطة، والتقويم، والعلاقة مع المجتمع المحلي. وقد دلت نتائج الدراسة أن مدير المدرسـة يمارس دوره في تحسين الفعاليات التعليمية بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فـروق ذات دلالة إحصائية بين رأي المعلمين في دور مدير المدرسـة الثانويـة تعـزى للجنس أو للخبرة عند جميع المجالات، بينما توجد فـروق ذات دلالـة إحـصائية تعزى إلى المؤهل ولصالح دبلوم كليات المجتمع عند مجال التخطـيط والمنهـاج والتقويم.

قام خشان (١٩٨٨) بدراسة هدفت إلى معرفـة درجـة ممارسـة المـدير لمسؤولياته كما هي في الواقع، وكما يجب أن تكون وهدفت أيضاً إلى معرفة مدى تأثير كل من الخبرة الإدارية والمؤهل والوظيفة والجنس علـى درجـة ممارسـة المدير لمسؤولياته الواقعية والمثالية.

تكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً ومديرة تم اختيارهم عـشوائياً مـن مجتمع الدراسة الذي تشكل من جميع مـديري ومـديرات المـدارس الإعداديـة والثانوية في كل من مديرية تربية اربد والرمثا وبني كنانـة، وكـذلك مـن (٩٠) معلماً ومعلمة ثم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، الذي تشكل مـن

جميع معلمي ومعلمات المدارس الإعدادية والثانوية في كل من مديرية تربية اربد والرمثا وبني كنانة للعام الدراسي ١٩٨٧/١٩٨٨.

ولقد طور الباحث أداة لتحديد درجة ممارسة المدير لمسؤولياته كما هي في الواقع، وكما يجب أن تكون عليه. وتكونت الأداة من (٥٧) فقرة وزعــت علــى مجالات ستة هي: تحسين وتطوير المناهج الدراسة، وتقديم الخــدمات للمعلمــين ونموهم المهني، وتقديم الخدمات للطلاب وتحسين تحــصيلهم، وإدارة المــصادر المالية والمرافق المدرسية، والاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلــي، والمتابعــة والتقويم.

وقد دلت نتائج تحليل التباين إلــى وجــود فــروق ذات دلالــة إحــصائية (α=٠,٠٥) تعزى إلى المؤهل والخبرة والوظيفة وتفاعلاتها الأولية بين تقــديرات المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة كما هي في الواقع، وبين مــا يجــب أن تكون عليه، بينما لا توجد فروق ذات دلالة تعزى إلــى الجــنس أو تفاعلــه مــع الوظيفة على درجة ممارسات المدير لمسؤولياته الواقعية والمثالية.

وقام مناصرة (٢٠٠١) بدراسة هدفت إلى التعــرف علــى دور مــديري المدارس الثانوية الحكومية في نمو المعلمين مهنياً في محافظة اربد مــن وجهــة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (١٢١) مديراً ومديرة من مــديريات التربيــة والتعليم في محافظة إربد بواقع (٦٩) مديراً و(٥٢) مديرة من مجتمــع الدراســة

الأصلي، والبالغ عددهم (١٨٥) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وبغرض جمع البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة، وتم التأكد والتحقق من صدق هذه الأداة وثباتها قبل تطبيقها. اشتمل الاستبانة على (٣٤) فقرة موزعة على خمسة مجالات رئيسية وهي: واجبات المدير ذاتياً، الأهداف التربوية المناهج وطرق التدريس، إدارة العملية التدريسية وتنظيمها، العلاقات الإنسانية.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- إنّ هناك رضاً من قبل مدراء المدارس والمديرات على مجالات الدراسة حيث حققت متوسطات حسابية (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٥٣).
- إنّ أثر مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين واضح وملموس من خلال مجالات الدراسة.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في النمو المهني تعزى للجنس والمؤهل العلمي.

وقامت نصير (٢٠٠١) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر الإدارة اللامركزية في تفويض الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظة

إربد للذكور والإناث، حيث بلغ عددهم (١٧٤) فرداً والذين مثلوا أيضاً عينة الدراسة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة (استبانة) لتحديد درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، وتكونت أداة الدراسة من خمس وأربعين فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي المجال الفني والإداري والمالي.

وكان من أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية من وجهة نظر مديري المدارس كانت كبيرة جداً ويمكن ترتيب درجة الممارسة تنازلياً: الصلاحيات المالية ثم الإدارية وأخيراً الفنية. وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر اللامركزية في تفويض الصلاحيات باختلاف المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، أو موقع المدرسة سواء في المجال الأول (الصلاحيات الفنية) أو المجال الثاني (الصلاحيات الإدارية) أو المجال الثالث (الصلاحيات المالية) أو إدارة الدراسة (الصلاحيات المفوضة لمديري المدارس في محافظة اربد).

كما بينت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على أثر اللامركزية في تفويض الصلاحيات حسب متغير المديرية، فقد كانت هناك فروق بين

المتوسطات الحسابية لمديري مديريتي إربد الأول وبني كنانة مقارنة بمديرية الأغوار.

وأجرى بني موسى (١٩٩٥) دراسة هدفت إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة جرش، والبالغ عددهم (١٢٤) مديراً ومديرة. وقد مثلت عينة الدراسة مجتمع الدراسة نفسه.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة وتطويرها تكونت من (٥٥) فقرة موزعة على مجالي: المشكلات الفنية، والمشكلات الإدارية.

وقد أظهرت النتائج أن المديرين في الميدان يعانون من مشكلات فنية وإدارية أهمها:

- عدم تفريغ مدير المدرسة من العبء التدريسي مما يعيق عمله الفني والإداري.
- نسبة الرسوب المتدنية (٦%) تؤدي إلى ضعف مستوى تحصيل الطلبة.
- عدم استشارة مدير المدرسة عند تعيين أو نقل المعلم.
- عدم توافر المخصصات المالية الكافية في المدرسة.

- ضعف انتماء المعلمين لمؤسساتهم التربوية بسبب عدم وجود نقابة مهنية لهم كباقي المهن الأخرى.
- فقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.

كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=٠,٠٥) على درجة تصور المديرين للمشكلات الفنية والإدارية تعزى لكل من متغير الجنس والذي جاء لصالح الذكور في مجالي المشكلات الفنية والإدارية، ومتغير مستوى المدرسة والذي جاء لصالح المدارس الثانوية في مجال المشكلات الفنية، بينما جاء لصالح المدارس الأساسية في مجال المشكلات الإدارية، ومتغير المؤهل العلمي الذي جاء لصالح فئة دون البكالوريوس في مجالي المشكلات الفنية والإدارية، ومتغير الخبرة الذي جاء لصالح فئة المديرين ذوي الخبرة من (١-٦) سنوات في مجالي المشكلات الفنية والإدارية. بينما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (α=٠,٠٥) تعزى لمتغير الموقع.

قامت خليفة (٢٠٠٢) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة دور مديري المدارس الثانوية في خدمة المجتمع المحلي في محافظة إربد في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من (٨٢) مدير ومديرة مدرسة من مديرتي التربية والتعليم الأولى والثانية، فهم (٤٦) مديراً و(٣٦) مديرة، وتكونت العينة من (٦٢) مديراً ومديرة بنسبة (٧٦%) من مجتمع الدراسة بمحافظة اربد.

ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة تألفت من (٣٠) فقرة للتعرف على دور مديري المدارس الثانوية في خدمة المجتمع المحلي حيث تأكدت الباحثة من صدق الأداة وثباتها.

وتم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أفراد العينة تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية. وقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) تعزى للجنس، المؤهل العلمي في حين كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة التعليمية ولصالح ذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر.

وفي دراسة أجراها داهل (Dahil, 1998) في الولايات المتحدة بعنوان "مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة من خلال نظرة المديرين أنفسهم لدورهم" اختار الباحث عينة مكونة من (١٢) مديراً و(١٢) مساعد مدير واستخدم الباحث أسلوب المقابلات وجمع بعض المعلومات عن أفراد العينة من الملفات الخاصة بهم، وكان من نتائج الدراسة أن مدير المدرسة يقضي نصف وقته في الأعمال الكتابية والروتينية وأن الوقت الذي يقضيه في تحسين التعليم وزيارة الصفوف للاطلاع على مستوى أداء المعلمين هو وقت قليل.

وقام جرادات (١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى معرفة دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي في محافظة إربد من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وبيان ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي (مشرف، معلم) والمؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس) والجنس، والخبرة (خمس سنوات فما دون، أكثر من خمس سنوات).

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومعلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد الأولى، والثانية، ولواء الرمثا ولواء بني كنانة ولواء الأغوار الشمالية ولواء الكورة للعام الدراسي ١٩٩٧/٩٦؛ إذ بلغ عدد المشرفين (١٤٤) مشرفاً ومشرفة وعدد المعلمين (٤٠٧٤) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (١٤٣) مشرفاً ومشرفة إضافة إلى (٤١٣) معلماً ومعلمة.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدور مدير المدرسة في تحسين المناخ التنظيمي، تكونت من (٧٢) فقرة موزعة على مجالات سبعة هي: شؤون العمل الإداري وسياسته، والعلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، وشؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وعلاقة المدير مع المسؤولين، والبناء المدرسي

وتجهيزاته. واستخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين هي على الترتيب التالي: علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياسته ثم البناء المدرسي وتجهيزاته ثم العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي، يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية، ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

وأن أكثر الممارسات لدور المدير في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب التالي: البناء المدرسي وتجهيزاته ثم علاقة المدير مع المسؤولين ثم شؤون العمل الإداري وسياساته يليه شؤون الطلبة وحاجاتهم التربوية ثم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ثم العلاقات الايجابية داخل التنظيم المدرسي وأخيراً شؤون المعلمين ونموهم المهني.

وقد أجرت المومني (١٩٩٥) دراسة بعنوان دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظة عجلون، وجرش في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٤) مشرفاً ومشرفة و(١٢٢) مديراً و(٢٨٠) معلماً ومعلمة، وقد دلت نتائج الدراسة أن أهم المجالات التي يقوم بها مدير المدرسة بدوره فيها هو مجال الاتصال، ويليه مجال التوجيه والإرشاد الأسري، ثم مجال مدرسة المجتمع،

ثم مجال التعليم ومسؤولية المجتمع، وقد كشفت أيضاً الدراسة عن وجـــود فـــروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهلات العلمية الأعلى والخبرة وذلك لصالح الخبرة الأكبر.

وأجرى مارتن (Martin, 1991) دراسة حول السلوكات القيادية والتعليمية الأهم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمــشرفين التربـــويين ورؤســـاء اللجان في إدارات التربية، ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة مكونة من (٦٥) فقرة من السلوكات العامة لمديري المدارس في مدينة سانتا كلارا في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة، وكان من نتائج هذه الدراسة أنها ركـــزت علـــى أهمية السلوك القيادي لمديري المدارس، وركزت على أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير كمهارات التحمل والحاجة إلى كفايات التدريس، وبينـــت الدراســـة وجود اتفاق بين مديري المدارس والمشرفين التربويين حول مـــستوى الكفايـــات المطلوبة.

خلاصة الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أن بعض الدراسات حاولت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لوظائفهم الإدارية كما في دراسة حمادنة (١٩٩٦) ودراسة (Tyron, 1979). إضافة إلى أن دراسة الرمحي (١٩٨٧) حاولت الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الإلزامية لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

كما أن بعض الدراسات حاولت التعرف على دور مديري المدارس في تطوير وتفعيل الأنشطة المدرسية كما في دراسة مريحيل (٢٠٠٣) ودراسة درادكة (٢٠٠٠)، ودراسة المعشني (٢٠٠١). إضافة إلى سعي بعض الدراسات للكشف عن واجبات ومسؤوليات ووظائف مديري المدارس الإلزامية من وجهة نظر المديرين أنفسهم كما في دراسة (Dahil, 1998) ودراسة (Al-Azizi, 1975).

أما الدراسة الحالية فإنها تحاول الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية لمهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت للإجابة على أسئلة الدراسة، متضمناً مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثباتها، وإجراءاتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في منطقة حفر الباطن التعليمية للعام الدراسة ٢٠٠٤/٢٠٠٥، حيث بلغ عدد المديرين (٣٠) مديراً، وبلغ عدد المعلمين (٥٤٠) معلماً.

بالنسبة للمديرين فقد كانت عينة الدراسة هي ذاتها مجتمع الدراسة، أما بالنسبة للمعلمين فقد تم أخذ عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ حجمها (١٦٥) معلماً من أصل (٥٤٠) معلماً، مشكلة ما نسبته(٣٠،٥٦%).

أداة الدراســـة:

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة مكونة من (٤١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: المجال الإداري، والمجال الفني، والمجال الاجتماعي. حيث اعتمد الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة.

كما واشتملت أداة الدراسة على متغير المسمى الوظيفي (مدير، معلم) وتم اعتماد تدريج ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات أداة الدراسة وهي (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً)، وقد أعطيت أوزان التدريج العلامات التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) من درجة كبيرة جداً إلى درجة قليلة جداً.

علماً بأن الباحث قد اعتمد النموذج الإحصائي ذي التدريج المطلق بهدف تصنيف المتوسطات الحسابية المشاهدة في التطبيق النهائي لأداة الدراسة بما يقابل التدريجات الخمسة الخاصة بأداة الدراسة لأغراض تفسير النتائج وذلك على النحو الآتي:

الدرجة	العلامة	المتوسطات
قليلة جداً	١	من ١,٠٠ - ١,٤٩
قليلة	٢	من ١,٥٠ - ٢,٤٩

متوسطة	٣	من ٢,٥٠	-	٣,٤٩
كبيرة	٤	من ٣,٥٠	-	٤,٤٩
كبيرة جداً	٥	من ٤,٥٠	-	٥,٠٠

صـــدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرض الأداة بصورتها الأولية المكونة من (٤٨) فقرة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في جامعة اليرموك، وعدد من المشرفين في منطقة حفرالباطن التعليمية كما هو موضح في ملحق رقم (٢)، وذلك لإبداء آرائهم من حيث ما يلي:

- التأكد من قوة وسلامة الصياغة اللغوية.
- معرفة مدى انتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.
- إضافة الفقرات التي يرونها مناسبة.
- حذف الفقرات التي يرونها غير مناسبة.

وفي ضوء اقتراحات المحكمين أصبحت أداة الدراسة مكونة من (٤١) فقرة وموزعة على ثلاثة مجالات والجدول رقم (١) يبين توزيع الفقرات على مجالاتها:

جدول رقم (١)

توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها

الرقم	المجـــــــالات	أرقام الفقرات
١-	المجال الإداري.	١ – ١٥
٢-	المجال الفني.	١٦- ٣٠
٣-	المجال الاجتماعي.	٣١ – ٤١

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغـت(٤٠) معلماً من خارج نطاق عينة الدراسة، وبعد أسبوعين من التطبيق الأول، تم إعادة التطبيق مرة أخرى عليهم، حيث تم حساب معامل الإرتباط بيرسون بين التطبيقين، ثم تم حساب معامل (كرونباخ ألفا) والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

ثبات الاستقرار وثبات التجانس لفقرات مجالات أداة الدراسة

المجال	ثبات الاستقرار	ثبات التجانس	عدد الفقرات
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم في المجال الإداري	٠,٨٣	٠,٨٩	١٥
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم في المجال الفني.	٠,٨٥	٠,٩٤	١٥
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم في المجال الاجتماعي.	٠,٨٢	٠,٩٢	١١
مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين	٠,٨١	٠,٩٧	٤١

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

المتغير المستقل:

المسمى الوظيفي: وله فئتان: - مدير

- معلم

المتغير التابع:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية لمهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية.

إجراءات الدراسة:

- قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة.
- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي استبانة مكونة في صورتها الأولية من (٤٨) فقرة موزعة على ثلاث مجالات بحيث أصبحت (٤١) فقرة في صورتها النهائية.

- قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في جامعة اليرموك وعدد من المشرفين في منطقة حفر الباطن التعليمية، وتم الأخذ بملاحظاتهم حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٤١) فقرة موزعة على ثلاث مجالات.
- قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق الاختبار وإعادته (Test – Retest) على عينة مكونة من (٤٠) فرداً من خارج نطاق عينة الدراسة بالنسبة للمعلمين، ثم حساب معامل بيرسون والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.
- قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة بنفسه، وقد أجاب الباحث عن تساؤلات أفراد الدراسة، ثم بيان الهدف من الدراسة وهو البحث العلمي من أجل الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.
- قام الباحث باستعادة أداة الدراسة من أفراد الدراسة وقام بتفريغها حاسوبياً ثم قام بإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام التحليلات الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لجميع مجالات وفقرات الدراسة للإجابة على السؤال الأول.
- وللإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بأداة الدراسة الكلية، ثم اتبعت باختبار (T) للمتغيرات المستقلة.

كما وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمجالات أداة الدراسة، ثم اتبعت بتحليل التباين المتعدد، ثم اتبع بتحليل التباين الأحادي. للكشف عن أثر متغير الدراسة المسمى الوظيفي(مدير/ معلم) على درجة ممارسة المديرين لمهماتهم حسب مجالات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك كما يلي:

نتائج السـؤال الأول:

"ما المهمات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأداة الدراسة ومجالاتها المتعلقة بالمهمات الإدارية والفنية والاجتماعية لمدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن وفقرات مجالاتها من وجهة نظر المديرين والمعلمين و ذلك على النحو الآتي:

أ- بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفرالباطن التعليمية لمهماتهم حسب مجالاتها:

جاءت نتائجها كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم حسب مجالات الدراسة والمسمى الوظيفي

الفقرة	المسمى الوظيفي: مدير								معلم							
	الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف	الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف
درجة ممارسة المديرين لمهمات في المجال الإداري	٣	٠	٠	١٣,١	٣٨,٠	٤٨,٩	٤,٣٦	٠,١	٣	٢,٢	٨,٣	٢٨,٥	٣٣,٣	٢٧,٤	٣,٧٥	٠,٥
درجة ممارسة المديرين لمهمات في المجال الفني	١	٠	٠	٢,٧	٣٨,٠	٥٩,٣	٤,٥٧	٠,٢	١	١,٠	٤,٥	٢٩,٥	٣٨,٠	٢٦,٧	٣,٨٤	٠,٦
درجة ممارسة المديرين لمهمات في المجال الاجتماعي	٢	٠	٠	٠	٥٧,٣	٤٢,٧	٤,٤٣	٠,١	٢	١,٩	٤,٤	٢٨,٤	٤١,٦	٢٣,٦	٣,٨١	٠,٦
مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين		٠	٠	٥,٧	٤٣,٣	٥١,٠	٤,٤٥	٠,١		١,٧	٥,٨	٢٨,٩	٣٧,٣	٢٦,١	٣,٨٠	٠,٦

يلاحظ من الجدول (٣) وباعتماد التدريج المطلق الوارد في الطريقة والإجراءات بأن درجة ممارسة المديرين لمهماتهم في المجال الفني قد جاءت في المرتبة الأولى من وجهة نظر المدراء والمعلمين وحصلت على متوسط حسابي مقداره (٤,٥٧) وهو يقابل درجة (كبيرة جداً) من وجهة نظر المدراء، وحصل على متوسط حسابي مقداره (٣,٨٤) وهو يقابل درجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين. بينما جاء المجال الاجتماعي في المرتبة الثانية وحصل على متوسط حسابي (٤,٤٣) من وجهة نظر المديرين ومتوسط (٣,٨١) من وجهة نظر المعلمين وهو

يقابل درجة ممارسة (كبيرة). في حين أن المجال الإداري جاء في المرتبة الثالثة وحصل على متوسط حسابي (٤,٣٦) من وجهة نظر المديرين وهو يقابل درجة (كبيرة جداً) وحصل على (٣,٧٥) من وجهة نظر المعلمين وهو يقابل درجة (كبيرة) من وجهة نظر المديرين.

ب- بالنسبة لدرجة ممارسة المديرين لمهماتهم في المجال الإداري:

جاءت نتائج هذا المجال كما في الجدول (٤)

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الإداري حسب متغير المسمى الوظيفي (مدير، معلم)

رقم الفقرة	الفقرة	المسمى الوظيفي: مدير								المسمى الوظيفي: معلم							
		الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف	الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف
١	يعقد المدير اجتماعات دورية للمعلمين	٩	٠	٠	٠	٧٠,٠	٣٠,٠	٤,٣٠	٠,٥	١١	٠	١٢,٧	٣٢,١	٣٤,٥	٢٠,٦	٣,٦٣	١,٠
٢	يتفقد المدير المبنى المدرسي يومياً	١٠	٠	٠	٠	٧٠,٠	٣٠,٠	٤,٣٠	٠,٥	١٣	٥,٥	١٣,٣	٤٦,١	١٧,٠	١٨,٢	٣,٢٩	١,١
٣	يعقد المدير اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة	١٤	٠	٠	٧٣,٣	٢٦,٧	٠	٣,٢٧	٠,٤	١٥	٦,١	٤٣,٦	٤٠,٦	٥,٥	٣,٦	٢,٥٥	٠,٩
٤	يوفر المدير الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية	١٣	٠	٠	٣٠,٠	٧٠,٠	٠	٣,٧٠	٠,٥	١٢	١,٢	٩,٧	٤٧,٣	٣١,٥	١٠,٣	٣,٤٠	٠,٨
٥	يعقد المدير اجتماعات مع التلاميذ للوقوف على مظالمهم	١٥	٠	٠	٩٣,٣	٦,٧	٠	٣,٠٧	٠,٣	١٤	١٣,٩	٢٥,٥	٣٤,٥	٢٣,٠	٣,٠	٢,٧٦	١,١
٦	يقوم المدير بإعلام المعلمين حول أهداف الاجتماع وموعده	١١	٠	٠	٠	٧٠,٠	٣٠,٠	٤,٣٠	٠,٥	٧	٠,٠	٠,٠	٣٠,٣	٥٠,٩	١٨,٨	٣,٨٨	٠,٧
٧	يتابع المدير مدى ملاءمة المبنى المدرسي لتوفير عامل الأمن والسلامة وفق جدول زمني	١٢	٠	٠	٠	٧٠,٠	٣٠,٠	٤,٣٠	٠,٥	٩	٠,٠	٧,٩	٣٠,٩	٤١,٢	٢٠,٠	٣,٧٣	٠,٩
٨	يتابع المدير نظافة المبنى المدرسي أسبوعيا	٤	٠	٠	٠	٢٣,٣	٧٦,٧	٤,٧٧	٠,٤	٨	١,٢	٩,١	٢٩,١	٣٢,١	٢٨,٥	٣,٧٨	١,٠
٩	يحدد المدير أهدافه بشكل واضح	٥	٠	٠	٠	٢٣,٣	٧٦,٧	٤,٧٧	٠,٤	٣	٠,٠	٠,٦	٢٠,٠	٣٨,٨	٤٠,٦	٤,١٩	٠,٨
١٠	يشرف المدير على الامتحانات ونتائجها	١	٠	٠	٠	٠,٠	١٠٠,٠	٥,٠٠	٠,٠	١	٠,٠	٠,٠	٣,٦	٣٢,١	٦٣,٠	٤,٥٥	٠,٨
١١	يقود المدير الاجتماعات بأسلوب ديمقراطي وفعال	٦	٠	٠	٠	٢٣,٣	٧٦,٧	٤,٧٧	٠,٤	٦	٤,٢	٠,٦	٢٠,٠	٣٠,٩	٤٣,٠	٤,٠٤	١,١
١٢	يتابع المدير سجلات العلامات للمعلمين	٧	٠	٠	٠	٥٣,٣	٤٦,٧	٤,٤٧	٠,٥	٤	٠	٠	٢٣,٠	٤١,٨	٣٥,٢	٤,١٢	٠,٨
١٣	يتابع المدير دوام المعلمين يومياً	٢	٠	٠	٠	٠	١٠٠,٠	٥,٠٠	٠,٠	٢	٠	٠	٩,٧	٣٠,٩	٥٩,٤	٤,٥٠	٠,٧
١٤	يحرص المدير على تدريب المعلمين وتنميتهم وتطويرهم	٨	٠	٠	٠	٥٣,٣	٤٦,٧	٤,٤٧	٠,٥	١٠	٠,٦	٠,٦	٤١,٢	٣٧,٦	١٩,٤	٣,٧٣	٠,٨
١٥	يتابع المدير دفاتر تحضير المعلمين يومياً	٣	٠	٠	٠	١٠,٠	٩٠,٠	٤,٩٠	٠,٣	٥	٠,٦	٠,٦	١٩,٤	٥١,٥	٢٧,٩	٤,٠٥	٠,٧
	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم في المجال الإداري		٠	٠	١٣,١	٣٨,٠	٤٨,٩	٤,٣٦	٠,١		٢,٢	٨,٣	٢٨,٥	٣٣,٣	٢٧,٤	٣,٧٥	٠,٥

يلاحظ من الجدول (٤) وباعتماد التدريج المطلق الوارد في فصل الطريقة والإجراءات أن وجهة نظر المديرين والمعلمين فيما يخص المجال الإداري وفقراته جاءت :

١. **متفقين من حيث الرتبة على الفقرتين** (١٠: "يشرف مدير المدرسة على الامتحانات ونتائجها "، ١٣: "يتابع مدير المدرسة دوام المعلمين يومياً").

٢. **مختلفين من حيث الرتبة على كل من الفقرات** (٩: "يحدد مدير المدرسة أهدافه بشكل واضح"، ١٢: "يتابع المدير سجلات العلامات للمعلمين"، ١٥: "يتابع مدير المدرسة دفاتر تحضير المعلمين يومياً"، ١١: "يقود مدير المدرسة الاجتماعات بأسلوب ديمقراطي وفعال"، ٦: "يقوم مدير المدرسة بإعلام المعلمين حول أهداف الاجتماع وموعده"، ٨: "يتابع مدير المدرسة نظافة المبنى المدرسي أسبوعياً"، ٧: "يتابع مدير المدرسة مدى ملائمة المبنى المدرسي وتوفير عامل الأمن والسلامة وفق جدول زمني"، ١٤: "يحرص مدير المدرسة على تدريب المعلمين وتنميتهم وتطويرهم"، ١: "يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين"، ٤: "يوفر مدير المدرسة الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية"، ٢: "يتفقد مدير المدرسة المبنى

المدرسي يومياً"، ٥: "يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع التلاميذ للوقوف على مطالبهم"، ٣: "يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة")

حيث كانا متوافقين بدرجة ممارسة (كبيرة) على كل من الفقرات (١٢: "يتابع المدير سجلات العلامات للمعلمين"، ٦: "يقوم مدير المدرسة بإعلام المعلمين حول أهداف الاجتماع وموعده"، ٧: "يتابع مدير المدرسة مدى ملائمة المبنى المدرسي وتوفير عامل الأمن والسلامة وفق جدول زمني"، ١٤: "يحرص مدير المدرسة على تدريب المعلمين وتنميتهم وتطويرهم"، ١: "يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين") وبدرجة (متوسطة) على الفقرتين (٣: "يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة"، ٥: "يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع التلاميذ للوقوف على مطالبهم"). في أنهما غير متوافقين في درجة الممارسة على الفقرات (٩: "يحدد مدير المدرسة أهدافه بشكل واضح"، ١٥: "يتابع مدير المدرسة دفاتر تحضير المعلمين يومياً"، ١١: "يقود مدير المدرسة الاجتماعات بأسلوب ديمقراطي وفعال"، ٨: "يتابع مدير المدرسة نظافة المبنى المدرسي أسبوعياً"، ٤: "يوفر مدير المدرسة الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية"، ٢: "يتفقد مدير المدرسة المبنى المدرسي يومياً") إذ كانت درجة الممارسة (كبيرة جداً) على الفقرات (٩: "يحدد مدير المدرسة أهدافه بشكل واضح"، ١٥: "يتابع مدير المدرسة دفاتر تحضير المعلمين يومياً"، ١١:

"يقود مدير المدرسة الاجتماعات بأسلوب ديمقراطي وفعال"، ٨: "يتابع مدير المدرسة نظافة المبنى المدرسي أسبوعياً") من وجهة نظر المديرين. بينما كانت وجهة نظر المديرين فيما يخص الفقرتين (٤: "يوفر مدير المدرسة الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية"، ٢: "يتفقد مدير المدرسة المبنى المدرسي يومياً") بدرجة ممارسة (كبيرة) تقابلها درجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.

ج-بالنسبة لدرجة ممارسة المديرين لمهماتهم في المجال الفني:

جاءت نتائج هذا المجال كما في الجدول (٥)

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الفني حسب متغير المسمى الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المسمى الوظيفي: مدير								المسمى الوظيفي: معلم							
		الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف	الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف
١٦	يقوم المدير بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني	١١	٠	٠	٠	٦٣,٣	٣٦,٧	٤,٣٧	٠,٥	٩	٠	٤,٢	٣٣,٣	٤٣,٠	١٩,٤	٣,٧٨	٠,٨
١٧	يحرص المدير على أن تكون زيارته للمعلمين في الصفوف إحدى السبل للتحقق من تنفيذ المنهاج	١٢	٠	٠	٠	٦٦,٧	٣٣,٣	٤,٣٣	٠,٥	١٣	٠,٠	٦,١	٤٠,٦	٣٩,٤	١٣,٣	٣,٥٨	٠,٨
١٨	يضع المدير معايير للأداء للمستوى المرغوب في بداية كل فصل	١٤	٠	٠	٢٣	٤٠,٠	٣٦,٧	٤,١٣	٠,٨	١١	٠,٠	٠,٦	٤٥,٥	٣٩,٤	١٤,٥	٣,٦٨	٠,٧
١٩	يقوم المدير بترتيب قائمة أعمال يومية حسب الأهمية	٦	٠	٠	٠	٣٠,٠	٧٠,٠	٤,٧٠	٠,٥	٥	٠,٠	١,٢	٢٨,٥	٤٠,٠	٢٩,٧	٣,٩٦	٠,٩
٢٠	ينفق المدير وقتاً كافياً لتطوير ونمو المعلمين علمياً وسلوكياً	١٥	٠	٠	١٧	٥٣,٣	٣٠,٠	٤,١٣	٠,٧	١٥	٧,٣	٧,٣	٣٢,١	٣٥,٨	١٧,٦	٣,٤٩	١,١
٢١	يضع المدير خطة يومية وأسبوعية وشهرية	٨	٠	٠	٠	٣٦,٧	٦٣,٣	٤,٦٣	٠,٥	٦	٠,٦	٩,١	٢٢,٤	٣٢,١	٣٥,٨	٣,٩٣	١,٠
٢٢	يخطط المدير لوقته بشكل فعال	٢	٠	٠	٠	٢٠,٠	٨٠,٠	٤,٨٠	٠,٤	٣	٠,٠	٦,١	٢١,٨	٣٣,٩	٣٨,٢	٤,٠٤	٠,٩
٢٣	يوزع المدير الدروس على المعلمين كل حسب اختصاصه وميوله	١	٠	٠	٠	٣,٣	٩٦,٧	٤,٩٧	٠,٢	١	٤,٢	٠,٦	٧,٩	٣٣,٩	٥٣,٣	٤,٣٢	١,٠
٢٤	ينهي المدير أوقاته في الأوقات المناسبة التي حددها	٥	٠	٠	٠	٢٣,٣	٧٦,٧	٤,٧٧	٠,٤	٨	٠,٠	٠,٠	٣٥,٢	٣٧,٦	٢٥,٥	٣,٨٣	٠,٩
٢٥	يدون المدير قراراته ويتابع تنفيذها	٣	٠	٠	٠	٢٠,٠	٨٠,٠	٤,٨٠	٠,٤	٢	٠,٠	١,٨	١١,٥	٤٩,١	٣٦,٤	٤,١٦	٠,٩
٢٦	يتابع المدير سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي	٤	٠	٠	٠	٢٠,٠	٨٠,٠	٤,٨٠	٠,٤	٤	٠,٠	٢,٤	٢٥,٥	٤٠,٦	٣٠,٩	٣,٩٨	٠,٩
٢٧	يتابع المدير مستوى التحصيل للطلبة شهرياً	٩	٠	٠	٠	٤٣,٣	٥٦,٧	٤,٥٧	٠,٥	١٤	٠,٦	١٣,٣	٣٥,٢	٢٩,٧	٢١,٢	٣,٥٨	١,٠
٢٨	يناقش المدير مع المعلمين مشكلات الوقت	١٣	٠	٠	٠	٧٠,٠	٣٠,٠	٤,٣٠	٠,٥	١٢	١,٢	٩,١	٣٥,٨	٣٥,٢	١٨,٨	٣,٦١	٠,٩
٢٩	يعد المدير خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام الدراسي	١٠	٠	٠	٠	٥٠,٠	٥٠,٠	٤,٥٠	٠,٥	١٠	٠,٦	٤,٨	٣٣,٩	٤٠,٠	٢٠,٦	٣,٧٥	٠,٩
٣٠	يقوم المدير بتنفيذ قائمة العمل في أسرع وقت ممكن	٧	٠	٠	٠	٣٠,٠	٧٠,٠	٤,٧٠	٠,٥	٧	٠,٠	١,٢	٣٣,٣	٤٠,٠	٢٥,٥	٣,٩٠	٠,٨
	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم في المجال الفني		٠	٠	٢,٧	٣٨,٠	٥٩,٣	٤,٥٧	٠,٢		١,٠	٤,٥	٢٩,٥	٣٨,٠	٢٦,٧	٣,٨٤	٠,٦

يلاحظ من الجدول (٥) وباعتماد التدريج المطلق الوارد في فصل الطريقة والإجراءات أن وجهة نظر المديرين والمعلمين لممارسة مديري المدارس لمهماتهم في المجال الفني وفقراته جاءت على النحو الآتي:

١. متفقين من حيث الرتبة على الفقرات (٢٣: "يوزع مدير المدرسة الدروس على المعلمين كل حسب اختصاصه وميوله"، ٢٦: "يتابع مدير المدرسة سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي"، ٣٠: "يقوم مدير المدرسة بتنفيذه قائمة العمل في أسرع وقت ممكن"، ٢٩: "يعد مدير المدرسة خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام الدراسي"، ٢٠: "ينفق مدير المدرسة وقتاً كافياً لتطوير ونمو المعلمين علمياً ومسلكياً") وقد جاءت هذه الفقرات في المرتبة (١، ٤، ٧، ١٠، ١٥) لكل منها على الترتيب حسب الظهور، بما يناظر أرقام الفقرات. علماً بأن المديرين والمعلمين لم يكونوا متفقين من حيث درجة الممارسة، فقد كانت وجهة نظر المديرين بدرجة (كبيرة جداً) وبدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، باستثناء الفقرة (٢٠: "ينفق مدير المدرسة وقتاً كافياً لتطوير ونمو المعلمين علمياً ومسلكياً") التي جاءت ضمن درجة تطبيق (كبيرة) من وجهة نظر المديرين وبدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.

٢. مختلفين من حيث الرتبة على الفقرات (٢٥: "يدون مدير المدرسة قراراته ويتابع تنفيذها"، ٢٢: "يخطط مدير المدرسة لوقته بشكل فعّال"، ١٩: "يقوم مدير المدرسة بترتيب قائمة أعمال يوميه حسب الأهمية"، ٢١: "يضع مدير المدرسة خطة يومية وأسبوعية وشهرية"، ٢٤: "ينهي مدير المدرسة أوقاته في الأوقات المناسبة التي حددها"، ١٦: "يقوم مدير المدرسة بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني"، ١٨: "يضع مدير المدرسة معايير للأداء للمستوى المرغوب في بداية كل فصل"، ٢٨: "يناقش مدير المدرسة مع المعلمين مشكلات الوقت"، ١٧: "يحرص مدير المدرسة على أن تكون زيارته للمعلمين في الصفوف إحدى السبل للتحقق من تنفيذ المنهاج"، ٢٧: "يتابع مدير المدرسة مستوى التحصيل للطلبة شهرياً") ومتفقين بدرجة (كبيرة) على الفقرات (١٦: "يقوم مدير المدرسة بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني"، ١٨: "يضع مدير المدرسة معايير للأداء للمستوى المرغوب في بداية كل فصل"، ٢٨: "يناقش مدير المدرسة مع المعلمين مشكلات الوقت"، ١٧: "يحرص مدير المدرسة على أن تكون زيارته للمعلمين في الصفوف إحدى السبل للتحقق من تنفيذ المنهاج") كما أن المديرين والمعلمين غير متوافقين في درجة ممارسة

المديرين لمهماتهم على الفقرات (٢٥: "يدون مدير المدرسة قراراته ويتابع تنفيذها"، ٢٢: "يخطط مدير المدرسة لوقته بشكل فعّال"، ١٩: "يقوم مدير المدرسة بترتيب قائمة أعمال يوميه حسب الأهمية"، ٢١: "يضع مدير المدرسة خطة يومية وأسبوعية وشهرية"، ٢٤: "ينهي مدير المدرسة أوقاته في الأوقات المناسبة التي حددها"، ٢٧: "يتابع مدير المدرسة مستوى التحصيل للطلبة شهرياً") وذلك بدرجة ممارسة (كبيرة جداً) من وجهة نظر المديرين، ويقابلها درجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين.

د- بالنسبة لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامهم في المجال الاجتماعي:

جاءت نتائج هذا المجال كما في الجدول (٦).

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المجال الاجتماعي حسب المسمى الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المسمى الوظيفي: مدير – الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف	معلم – الرتبة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	المتوسط	الانحراف
٣١	يقوم المدير بعمل برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد المدرسة	٨	٠	٠	٠	٧٠,٠	٣٠,٠	٤,٣٠	٠,٥	٧	٥	٣,٦	٣٣,٣	٣٦,٤	٢١,٨	٣,٦٧	١,٠
٣٢	يسهم المدير في تكوين علاقات حسنة بين المعلمين وأولياء الأمور	٩	٠	٠	٠	٧٠,٠	٣٠,٠	٤,٣٠	٠,٥	٦	٤,٨	٤,٢	١٨,٨	٤٩,٧	٢٢,٤	٣,٨١	١,٠
٣٣	ينفق المدير وقتاً كافيا لمعالجة مشكلات الطلبة المتعددة	٧	٠	٠	٠	٦٣,٣	٣٦,٧	٤,٣٧	٠,٥	٩	١,٢	٨,٥	٣٥,٨	٤١,٢	١٣,٣	٣,٥٧	٠,٩
٣٤	يساعد المدير المعلمين في المشاريع التي يجدونها مناسبة	٤	٠	٠	٠	٤٦,٧	٥٣,٣	٤,٥٣	٠,٥	٨	٠,٦	٩,١	٣٧,٦	٣٦,٤	١٦,٤	٣,٥٩	٠,٩
٣٥	يشجع المدير على عقد اجتماعات لفرق العمل التطوعية	٥	٠	٠	٠	٥٠,٠	٥٠,٠	٤,٥٠	٠,٥	١٠	١,٢	٦,١	٤٤,٢	٣٧,٠	١٠,٩	٣,٤٨	٠,٩
٣٦	يعمل المدير على بناء الثقة بينه وبين المعلمين	٦	٠	٠	٠	٦٠,٠	٤٠,٠	٤,٤٠	٠,٥	٤	١,٢	٠,٠	٢٤,٨	٤٤,٨	٢٩,١	٤,٠١	٠,٨
٣٧	يحترم المدير لختلاف الآراء	١٠	٠	٠	٠	٨٠,٠	٢٠,٠	٤,٢٠	٠,٤	٣	١,٢	٠,٦	١٦,٤	٥٢,٧	٢٩,١	٤,٠٨	٠,٨
٣٨	يستثمر المدير الوقت في بناء علاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي	١١	٠	٠	٠	٩٦,٧	٣,٣	٤,٠٣	٠,٢	١١	٤,٢	٢,٤	٤٤,٢	٤٠,٦	٨,٥	٣,٤٧	٠,٩
٣٩	يستثمر المدير الوقت في المشاركة في المناسبات الدينية والوطنية	٢	٠	٠	٠	٣٦,٧	٦٣,٣	٤,٦٣	٠,٥	٥	١,٢	٦,٧	٢٦,٧	٣٣,٣	٣٢,١	٣,٨٨	١,٠
٤٠	يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح في قضية سير العمل	٣	٠	٠	٠	٤٠,٠	٦٠,٠	٤,٦٠	٠,٥	٢	٠,٦	٤,٢	١٣,٩	٤٤,٢	٣٧,٠	٤,١٣	٠,٨
٤١	يقوم المدير باستخدام أنظمة الاتصال المتوفرة بشكل سليم	١	٠	٠	٠	١٦,٧	٨٣,٣	٤,٨٣	٠,٤	١	٠,٠	٢,٤	١٧,٠	٤١,٢	٣٩,٤	٤,١٨	٠,٨
	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم في المجال الاجتماعي		٠	٠	٠,٠	٥٧,٣	٤٢,٧	٤,٤٣	٠,١		١,٩	٤,٤	٢٨,٤	٤١,٦	٢٣,٦	٣,٨١	٠,٦

يلاحظ من الجدول (٦) وباعتماد التدريج المطلق الوارد في فصل الطريقة والإجراءات أن وجهة نظر المديرين والمعلمين فيما يخص المجال الاجتماعي وفقراته جاءت على النحو الآتي:

١. متفقين من حيث الرتبة على الفقرتين (٤١: "يقوم مدير المدرسة باستخدام أنظمة الاتصال المتوفرة بشكل سليم"، ٣٨: "يستثمر مدير المدرسة الوقت في بناء علاقات مع مؤسسات المجتمع الملحي") حيث جاءت المرتبتان في الرتبة (١، ١١) لكل منهما. علماً بأنهما غير متوافقين على نفس الفقرتين من حيث درجة الممارسة فقد جاءت وجهة نظر المديرين بدرجة (كبيرة جداً) على الفقرة (٤١) يقابلها درجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين. كما جاءت وجهة نظر المديرين بالنسبة للفقرة (٣٨) بدرجة (كبيرة) يقابلها درجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين.

٢. مختلفين من حيث الرتبة على الفقرات (٤٠: "يعتمد مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح في قضية سير العمل"، ٣٧: "يحترم مدير المدرسة اختلاف الآراء"، ٣٦: "يعمل مدير المدرسة على بناء الثقة بينه وبين المعلمين"، ٣٩: "يستثمر مدير المدرسة الوقت في المشاركة في المناسبات الدينية والوطنية"، ٣٢: "يسهم مدير المدرسة في تكوين علاقات حسنه بين المعلمين وأولياء

الأمور"، ٣١: "يقوم مدير المدرسة بعمل برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد المدرسة"، ٣٤: "يساعد مدير المدرسة المعلمين في المشاريع التي يجدونها مناسبة"، ٣٣: "ينفق مدير المدرسة وقتاً كافياً لمعالجة مشكلات الطلبة المتعددة"، ٣٥: "يشجع مدير المدرسة على عقد اجتماعات لفرق العمل التطوعية"). فقد كان المديرون والمعلمون متوافقين في وجهتي نظرهما بدرجة ممارسة (كبيرة) على الفقرات (٣٧، ٣٦، ٣٢، ٣١، ٣٣). وغير متوافقين في وجهتي نظرهما على الفقرات (٤٠، ٣٩، ٣٤) وذلك بدرجة ممارسة (كبيرة جداً) للمدراء، ودرجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين. باستثناء الفقرة (٣٥) فقد جاءت ضمن درجة ممارسة (كبيرة جداً) من وجهة نظر المديرين، ودرجة ممارسة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمين. ويورد الباحث الفقرات التي حصلت على درجة ممارسة (كبيرة جداً) و(قليلة جداً) من وجهة نظر المديرين موزعة على المجالات الإدارية والفنية والاجتماعية كما في جدول (٧) و(٨).

جدول (٧)

الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات من وجهة نظر المديرين حسب مجالات الدراسة

اسم المجال	رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط
المجال الإداري	١٠	١	٥,٠٠
	١٣	٢	٥,٠٠
	١٥	٣	٤,٩٠
المجال الفني	٢٣	١	٤,٩٧
	٢٢	٢	٤,٨٠
	٢٥	٣	٤,٨٠
	٢٦	٤	٤,٨٠
المجال الاجتماعي	٤١	١	٤,٨٣
	٣٩	٢	٤,٦٣
	٤٠	٣	٤,٦٠

جدول (٨)

الفقرات التي حصلت على أدنى المتوسطات من وجهة نظر المديرين حسب مجالات الدراسة

اسم المجال	رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط
المجال الإداري	٥	١٥	٣,٠٧
	٣	١٤	٣,٢٧
المجال الفني	٢٠	١٥	٤,١٣
	١٨	١٤	٤,١٣
المجال الاجتماعي	٣٨	١١	٤,٠٣
	٣٧	١٠	٤,٢٠

كما يورد الباحث الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات وأدناها من وجهة نظر المعلمين كما في جدول (٩) و(١٠).

جدول (٩)

الفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات من وجهة نظر المعلمين حسب مجالات الدراسة الثلاثة

اسم المجال	رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط
المجال الإداري	١٠	١	٤,٥٥
	١٣	٢	٤,٥٠
المجال الفني	٢٣	١	٤,٣٢
	٢٥	٢	٤,١٦
	٢٢	٣	٤,٠٤
المجال الاجتماعي	٤١	١	٤,١٨
	٤٠	٢	٤,١٣

جدول (١٠)

الفقرات التي حصلت على أدنى المتوسطات من وجهة نظر المعلمين على المجالات الثلاث

اسم المجال	رقم الفقرة	الرتبة	المتوسط
المجال الإداري	٣	١٥	٢,٥٥
	٥	١٤	٢,٧٦
	٢	١٣	٣,٢٩
المجال الفني	٢٠	١٥	٣,٤٩
	٢٧	١٤	٣,٥٨
	١٧	١٣	٣,٥٨
المجال الاجتماعي	٣٨	١١	٣,٤٧
	٣٥	١٠	٣,٤٨
	٣٣	٩	٣,٥٧

نتائج السـؤال الثانـي:

"هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لمهماتهم عن درجة تقدير المعلمين لها؟"

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة الكلية لمهمات مديري المدارس الثانوية حسب متغير المسمى الوظيفي ثم أتبعت بإجراء اختبار (t) للمتغيرات المستقلة وذلك كما في الجدول(١١)

جدول (١١)

نتائج اختبار (t) للمتغيرات المستقلة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة ت المحسوبة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية*	فارق المتوسطين
مدير	٣٠	٤,٤٥	٠,١٢	٠,٠٢١	١٣,٤٧٩	**١٩٠,٥٥٨	٠,٠٠٠	٠,٦٦
معلم	١٦٥	٣,٨٠	٠,٥٦	٠,٠٤٤				

* (α ≤ ٠,٠٥).

** نظراً لعدم وجود تجانس في التباين بناء عليه يطرأ تعديل على درجات الحرية.

يتضح من الجدول (١١) بأن الفروق الظاهرية بين المتوسطين الحسابيين الخاصين بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفرالباطن التعليمية لمهماتهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين قد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــــة (α =٠,٠٥) ولصالح المديرين الذين كان المتوسط الحسابي لدرجة ممارستهم لمهماتهم الكلية (٤,٤٥) مقارنة بالمعلمين الذين قد أشاروا بأن المديرين يمارسون مهماتهم بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وبدرجة كبيرة لكل منهما.

أما بالنسبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم حسب مجالاتها (الإدارية، والفنية، والاجتماعية) فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها حسب متغير الدراسة (المسمى الوظيفي). وذلك كما في الجدول (١٢).

جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمجالات درجة ممارسة المهمات الإدارية

المسمى الوظيفي	ممارسة المديرين لمهماتهم في المجالات:					
	الإداري		الفني		الاجتماعي	
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
مدير	٤,٣٦	٠,١٢	٤,٥٧	٠,٧٣	٤,٢٣	٠,٠٩
معلم	٣,٧٥	٠,٥٣	٣,٨٤	٠,٦٥	٣,٨٠	٠,٦٥

يلاحظ من الجدول (١٢) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهامتهم حسب مجالاتها. وبهدف

التحقق من الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد لدرجة ممارسة المديرين لمهماتهم حسب مجالاتها مجتمعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كما في الجدول (١٣).

جدول (١٣)

نتائج تحليل التباين المتعدد لمجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم حسب متغير المسمى الوظيفي

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار	قيمة ف الكلية المحسوبة	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	الدلالة العملية
المسمى الوظيفي	Hotelling's Trace	٠,٢١٦	١٣,٧٤٤	٣	١٩١	٠,٠٠٠	%١٧,٨

يبين جدول (١٣) وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم باختلاف مجالاتها (الإداري، والفني، والاجتماعي)، وللكشف عن أي المجالات وجد فرق ذو دلالة إحصائية يعزى لمتغير المسمى الوظيفي فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد ثم أتبع بتحليل التباين الأحادي على درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية لمهماتهم حسب كل مجال وذلك كما في الجدول(١٤).

جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الأحادي لكل مجال من مجالات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهماتهم حسب متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية*	الدلالة العملية
المسمى الوظيفي	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الإداري	٩,٤٦٨	١	٩,٤٦٨	٣٩,٤١٨	٠,٠٠٠	%١٧,٠
	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الفني.	١٣,٤١٩	١	١٣,٤١٩	٣٧,٤٠٤	٠,٠٠٠	%١٦,٢
	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الاجتماعي	٩,٨٣١	١	٩,٨٣١	٢٧,٤٥٩	٠,٠٠٠	%١٢,٥
الخطأ	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الإداري	٤٦,٣٥٥	١٩٣	٠,٢٤٠			
	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الفني	٦٩,٢٤١	١٩٣	٠,٣٥٩			
	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الاجتماعي	٦٩,٠٩٨	١٩٣	٠,٣٥٨			
الكلي	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الإداري	٥٥,٨٢٣	١٩٤				
	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الفني	٨٢,٦٦٠	١٩٤				
	درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهماتهم في المجال الاجتماعي	٧٨,٩٢٨	١٩٤				

* ($\alpha \geq$ ٠,٠٥).

يبين جدول (١٤) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) على درجة ممارسة المديرين لمهماتهم لكل مجال من مجالات أداة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح المديرين مقارنة بالمعلمين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج السؤال الأول:

"ما المهمات التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في منطقة حفرالباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟".

خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن درجة ممارسة المديرين لمهماتهم في المجال الفني تستحوذ على اهتمام المديرين والمعلمين أكثر من درجة ممارسة المهمات في المجال الاجتماعي، كما وأن درجة ممارسة المديرين لمهماتهم الاجتماعية جاءت أكبر من المهمات في المجال الإداري.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مهمة المدير من ناحية تربوية لا تقتصر على مسلمات الإدارة بقدر ما هي مهمته إنجاح العملية التربوية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال ممارسة المديرين لمهماتهم الفنية.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة حمادنة (١٩٩٦) التي أشارت إلى أن ممارسة المديرين لأعمالهم ذات الصلة بالجانب الفني كانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى.

وتتفق مع دراسة الرمحي (١٩٩٨) التي أشارت إلى أن مديري المدارس يمارسون أدوارهم في الجانب الفني بدرجة مرتفعة.

كما أشارت النتائج إلى اتفاق المديرين والمعلمين على جعل إشراف المدير على الامتحانات ونتائجها، ومتابعة دوام المعلمين يومياً، في مركز الصدارة بين بقية فقرات المجال الإداري. وهذه النتيجة تتفق مع واقع الحال من حيث متابعة المدير لدوام المعلمين وإشرافه على الامتحانات ونتائجها من الناحية الإدارية، في حين أن المهمات الأخرى تشكل مهام موقفية تختلف باختلاف المدير والمدرسة، أي أن متابعة المدير الامتحانات وأعمال المعلمين أمرٌ لا يحتمل التقصير فيه.

في حين أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق المديرين والمعلمين على توزيع مدير المدرسة الدروس على المعلمين كل حسب اختصاصه وميوله، وينفق المدير وقتاً كافياً لتطوير المعلمين علمياً ومسلكياً، ويعد مدير المدرسة خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام، ويتابع مدير المدرسة سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي. وتعزى النتيجة إلى أن المدير مطالب بإمضاء وقت كاف لتطوير المعلمين، وهذه المهام تشكل جوانب أساسية في العملية الإدارية لمدير المدرسة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين والمعلمين ركزوا على قيام مدير المدرسة باستخدام أنظمة الاتصال المتوفرة بشكل سليم، واستثمار المدير الوقت في

بناء علاقاته مع مؤسسات المجتمع المحلي. وهذه النتيجة تتفق مع التوجهات الحديثة لجعل المدرسة مدرسة مجتمعية بإقامة علاقات اتصالية مع مؤسسات المجتمع المحلي. كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة اليحمدي (٢٠٠٣) التي أشارت إلى أن مديري معاهد العلوم الإسلامية يركزون في أعمالهم على مجال العلاقة مع المجتمع المحلي لأجل تحسين الفعاليات التعليمية. ومع دراسة حجازي (٢٠٠٢) التي أشارت إلى أن مدير المدرسة يمارس دوره في خدمة المجتمع المحلي بدرجة كبيرة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

"هل تختلف درجة تقدير مديري المدارس الثانوية الحكومية لمهماتهم عن درجة تقدير المعلمين لها؟".

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق جوهرية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية لمهماتهم على مستوى المجالات الثلاثة: الإداري، والفني والاجتماعي لصالح المديرين مقارنة بالمعلمين.

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين هم الممارسون للمهام الإدارية والفنية والاجتماعية، وأنهم متخصصون في هذه المجالات، بينما المعلمون غير مختصين في العملية الإدارية، ولكن هذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة حجازي

(٢٠٠٢) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في خدمة المجتمع تعزى للمركز الوظيفي ولصالح المعلمين.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- العمل على زيادة فاعلية ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية لمهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية.
- إجراء دراسات حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة والابتدائية لمهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية في منطقة حفر الباطن التعليمية.
- عقد دورات تدريبية من قبل وزارة التربية للمديرين تختص بتثقيفهم وتدريبهم على المهمات اللازمة لمديري المدارس الثانوية.
- العمل على زيادة فاعلية مهام مديري المدارس من خلال عقد اجتماعات دورية مع الطلبة وأولياء الأمور للوقوف على مطالبهم ومتابعة تحصيل الطلبة.
- تفعيل مهام مديري المدارس من خلال استثمار الوقت في بناء علاقات مع المجتمع المحلي، والمشاركة في المناسبات الدينية والوطنية.

المراجع

المراجع العربية:

- الابراهيم، عدنان .(٢٠٠٢). **الإدارة، تربوية، مدرسية، صفية**، إربد: الأردن، مؤسّسة حمادة الجامعية للنشر والتوزيع، ط١.
- أحمد، أحمد .(١٩٩٥). **نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية ميدانية**، عمان، دار المطبوعات الجديدة.
- أسعد، وليد أحمد .(٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية**، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط١.
- البدري، طارق عبد الحميد .(٢٠٠٥). **الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية**، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط١.
- بني موسى، محمد فوزي .(١٩٩٥). **تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- بيدس، هالة حسني محمد .(١٩٩٥). **إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

- جرادات، حسين .(١٩٩٤). **الدور القيادي الذي يمارسه مـــدير المدرســـة الأساسية في محافظة إربد كما يراه المعلمون والمديرون أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- جرادات، محمد .(١٩٩٦). **دور مدير المدرسة الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- حجازي، أسمى .(٢٠٠٢). **درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لـــدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمـــور فـــي محافظة اربد**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـــة اليرمـــوك: اربـــد، الأردن.
- حسين سلامة عبد العظيم .(٢٠٠٤). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**، عمان، الأردن، دار الفكر، ط١.
- حمادنه، عبدالله .(١٩٩٦). **ممارسات مديري المدارس الثانويـــة للمهـــام الإدارية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـــة اليرموك: اربد، الأردن.

- خشان، عبد العزيز .(١٩٨٨). **الإدارة المدرسية في إطار ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمسؤولياتهم الواقعية والمثالية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- خليفة، آمنة .(٢٠٠٢). **دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في خدمة المجتمع المحلي في محافظة إربد في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.
- الخير، طارق وآخرون .(٢٠٠٤). **مبادئ الإدارة ووظائفها**، جامعة دمشق، سوريا.
- درادكة، أمجد .(٢٠٠٠). **دور مديري المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك، محمد .(١٩٩٨). **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي**، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- دياب، إسماعيل محمد .(٢٠٠١). **الإدارة المدرسية**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

- الرمحي، جمال .(١٩٨٧). **مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
- الرمضان، مريم .(٢٠٠٤). **دور مدير المدارس الثانوية في معالجة حالات التسرب في لواء الرمثا من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- صالح، أمجد .(٢٠٠١). **أهمية دور مدير المدرسة الثانوية في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- الصريصري، دخيل الله حمد والعارف، يوسف حسن .(٢٠٠٣). **الإدارة المدرسية، طموحات فكرية، خبرات عملية، وتجارب ميدانية**، بيروت، لبنان، دار ابن حزم للنشر والتوزيع والطباعة، ط١.
- الصمادي، خلف .(١٩٩٨). **تقييم دور مدير المدرسة الريادية في ضوء توصيات برنامج التطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

- عطيوي، جودت .(٢٠٠٤). **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**، عمان، دار الثقافة، ط١.
- عطيوي، جودت عزت .(٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**، عمان، الأردن: دار الثقافة.
- العمري، كمال .(١٩٩٢). **تصورات مديري التربية والتعليم ومساعديهم والمشرفين التربويين لدور مديري المدرسة الثانوية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- محمود، منال .(٢٠٠٣). **أساسيات في علم الإدارة**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- مرسي، محمد .(٢٠٠١). **الإدارة المدرسية الحديثة**، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- مريحيل، صالح .(٢٠٠٣). **دور مدير المدرسة في تفعيل الأنشطة الطلابية من وجهة نظر المعلمين في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- مساد، عمر .(٢٠٠٥). **الإدارة التعليمية**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١.

- مساد، عمر حسن .(٢٠٠٥). **الإدارة المدرسية**، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١.
- المعشني، مسلم .(٢٠٠٢). **دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- مناصرة، أحمد .(٢٠٠١). **دور مديري المدارس الثانوية الحكومية اتجاه نمو المعلمين مهنياً في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد: الأردن.
- الموسى، أحمد .(١٩٩٥). **دور مدير المدرسة في تحسين الفعاليات التعليمية كما يراه المعلمون في مدارس لواء الكورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- المومني، فايزة .(١٩٩٥). **دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون وجرش**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.
- نصير، هادية .(٢٠٠١). **درجة ممارسة الصلاحيات الفنية والإدارية والمالية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

- وزارة المعارف .(٢٠٠٠). **القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام**، المملكة العربية السعودية: مطابع إبداع.
- اليحمدي، محمد .(٢٠٠٣). **مدى ممارسة مديري معاهد العلوم الإسلامية لأدوارهم في تحسين الفعاليات التعليمية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين في سلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: اربد، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Al-azizi Issat. (1975). Duties and Responsibilities of the Elementary School Principal in Jordan . **Dissertation Abstract international, 19 (10).**
- Al-Naggar, Abdullah Ali.(1990). A study of Competencies and Related Skills Necessary for School Administrators and Supervisors in North Yemen. **DAI- A51/05, P.1450.**
- Biniswicz, Mary Lunn .(1990). Illinois Public Secondary School Principals, Perceptions Regarding the Importance and Development of Professional Competencies. **DAI-A50/08, p.2315.**
- Dahil , Jimmey (1998). The role of the middle school principal as perceived by the principals and assistant principal in South Carolina., EDD, South Carolina University , **.Dissertation Abstract international,** 58(8).p(2923).
- Dewsnup. E.P .(1988). **Status of the Vocational Standards for Program Administration Abstract International.** 49(1), 18-A.
- Douglas, J.R. & Johnson, M.C .(1986). **Principals Training Needs: A Determinative Model.** (Microfiche-Date Filmed May, 18, 1989) (Ropert no EA 020234), From Educational Resources Information Center. (ERIC Document Reproduction Service No. Ed 300880).

- Harrison, Pamela Taylor .(1993). The Critical Elements of Effective Principal Preparation: A Delphi Study (Effective Principals). **DAI- A 54/03, p.753.**
- Martin, Jan .(1991). Perceptions of Effective Secondary Principal Instructional Leadership Behaviors By Principals Superintendents, and Board President . **Dissertation Abstracts International** Vol. 51 No 7.

ملاحق الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المدير / أخي المعلم

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "مهمات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفرالباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

- ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة فإن الباحث يعرض الاستبانة المكونة من (٤١) فقرة راجياً منكم الإجابة على فقرات أداة الدراسة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي.

شاكــراً لكـــم تعاونكـــم

الباحـــث

فهيد علـــي السهلـــي

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى التكرم بتعبئة المعلومات التالية:

- المسمى الوظيفي : ☐ مدير ☐ معلم

ثانياً: فقرات أداة الدراسة:

الرقم		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: المجال الإداري:						
١	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية للمعلمين.					
٢	يتفقد مدير المدرسة المبنى المدرسي يومياً.					
٣	يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع أولياء أمور الطلبة.					
٤	يوفر مدير المدرسة الأثاث والمتطلبات اللازمة للحاجات التعليمية.					
٥	يعقد مدير المدرسة اجتماعات مع التلاميذ للوقوف على مطالبهم.					
٦	يقوم مدير المدرسة بإعلام المعلمين حول أهداف الاجتماع وموعده.					
٧	يتابع مدير المدرسة مدى ملائمة المبنى المدرسي وتوفير عامل الأمن والسلامة وفق جدول زمني.					
٨	يتابع مدير المدرسة نظافة المبنى المدرسي أسبوعياً.					
٩	يحدد مدير المدرسة أهدافه بشكل واضح.					
١٠	يشرف مدير المدرسة على الامتحانات ونتائجها.					
١١	يقود مدير المدرسة الاجتماعات بأسلوب ديمقراطي وفعال.					
١٢	يتابع المدير سجلات العلامات للمعلمين.					
١٣	يتابع مدير المدرسة دوام المعلمين يومياً.					
١٤	يحرص مدير المدرسة على تدريب المعلمين وتنميتهم وتطويرهم.					
١٥	يتابع مدير المدرسة دفاتر تحضير المعلمين يومياً.					

الرقم		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الثاني : المجال الفني:						
١٦	يقوم مدير المدرسة بزيارة الصفوف لمتابعة أعمال المعلمين لتقويمهم وفق برنامج زمني.					
١٧	يحرص مدير المدرسة على أن تكون زيارته للمعلمين في الصفوف إحدى السبل للتحقق من تنفيذ المنهاج.					
١٨	يضع مدير المدرسة معايير للأداء للمستوى المرغوب في بداية كل فصل.					
١٩	يقوم مدير المدرسة بترتيب قائمة أعمال يوميه حسب الأهمية.					
٢٠	ينفق مدير المدرسة وقتاً كافياً لتطوير ونمو المعلمين علمياً ومسلكياً.					
٢١	يضع مدير المدرسة خطة يومية وأسبوعية وشهرية.					
٢٢	يخطط مدير المدرسة لوقته بشكل فعّال.					
٢٣	يوزع مدير المدرسة الدروس على المعلمين كل حسب اختصاصه وميوله.					
٢٤	ينهي مدير المدرسة أوقاته في الأوقات المناسبة التي حددها.					
٢٥	يدون مدير المدرسة قراراته ويتابع تنفيذها.					
٢٦	يتابع مدير المدرسة سير التدريس وفق برنامج الدروس اليومي.					
٢٧	يتابع مدير المدرسة مستوى التحصيل للطلبة شهرياً.					
٢٨	يناقش مدير المدرسة مع المعلمين مشكلات الوقت.					
٢٩	يعد مدير المدرسة خطة التشكيلات المدرسية السنوية قبل بدء العام الدراسي.					
٣٠	يقوم مدير المدرسة بتنفيذه قائمة العمل في أسرع وقت ممكن.					

الرقم		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الثالث: المجال الاجتماعي:						
٣١	يقوم مدير المدرسة بعمل برنامج اجتماعي يهدف إلى تقوية العلاقات بين أفراد المدرسة.					
٣٢	يسهم مدير المدرسة في تكوين علاقات حسنه بين المعلمين وأولياء الأمور.					
٣٣	ينفق مدير المدرسة وقتاً كافياً لمعالجة مشكلات الطلبة المتعددة.					
٣٤	يساعد مدير المدرسة المعلمين في المشاريع التي يجدونها مناسبة.					
٣٥	يشجع مدير المدرسة على عقد اجتماعات لفرق العمل التطوعية.					
٣٦	يعمل مدير المدرسة على بناء الثقة بينه وبين المعلمين.					
٣٧	يحترم مدير المدرسة اختلاف الآراء.					
٣٨	يستثمر مدير المدرسة الوقت في بناء علاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي.					
٣٩	يستثمر مدير المدرسة الوقت في المشاركة في المناسبات الدينية والوطنية.					
٤٠	يعتمد مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح في قضية سير العمل.					
٤١	يقوم مدير المدرسة باستخدام أنظمة الاتصال المتوفرة بشكل سليم.					

ملحق رقم (٢)

أسماء المحكمين

الاسم	مكان العمل
أ. د. أحمد الخطيب	جامعة اليرموك، كلية التربية/ قسم الإدارة وأصول التربية
د. محمد عاشور	جامعة اليرموك، كلية التربية/ قسم الإدارة وأصول التربية
د. عدنان الابراهيم	جامعة اليرموك، كلية التربية/ قسم الإدارة وأصول التربية
د. خليفة عاشور	جامعة اليرموك، كلية التربية/ قسم الإدارة وأصول التربية
د. صالح عليمات	جامعة اليرموك، كلية التربية/ قسم الإدارة وأصول التربية
د. رداح الخطيب	جامعة اليرموك، كلية التربية/ قسم الإدارة وأصول التربية
جدلان هزاع المطيري	مشرف تربوي، منطقة حفر الباطن التعليمية، المملكة العربية السعودية
عبدالله محمد الشمري	مشرف تربوي، منطقة حفر الباطن التعليمية، المملكة العربية السعودية

Abstract

Al- Sahli, Fehaid (2005). Secondary School Pricipals Duties In Hafer Al-Baten Educational District As Perceived By Principals and Teachers. Master Thesis. College of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan. (Advisor: Dr. Mohammed Ashour).

This study aims to explore secondary school principals duties in Hafer Al-Baten educational district as perceived by principals and teachers through answering the following two questions:

1. What are the secondary school principals duties in Hafer Al-Baten educational district as perceived by principals and teachers?
2. Are there any statistical significant differences at secondary schools between principals and teachers as perceived by them toward principals duties?

To answer the study questions the researcher chose arandom sample among teachers representing (165) teachers from the total population of the study which represent (540) and the number of principals were (30) members and they represent secondary schools principals population in Hafer Al Baten educational district.

The researcher also developed a questioner after assuring its validity and reliability which consisted composed of (41) items distributed into three main fields: management field, technical field and humanity field.

The findings of the study showed that:

- The technical field for principal duties came at first rank with a very high degree as perceived by principals and with a high degree as perceived by teachers. Then the social field came second with a high degree of practice as perceived by both principals and teachers, but the admistrative field came last.
- There were statistical significant difference at the statistical level (α=0.05) regarding principals' duties practices at Hafr Al-Baten secondary schools due to the independent variables in favor of principals.

In light of the study results, the researcher recommend the following:

- Increasing secondary school principals at Hafr Al- Batie educational district for administrative, technical and social principals' duties.
- Conduct more studies similar in the same context.
- Conduct training workshops by the ministry of education to principals regarding administrative, technical and social principals, duties.

Key Words: Principal Duties, Secondary School Principals.